

PTE Központi Könyvtár

KH 1397

DISSZERTÁCIÓ

Karoliny Mártonné

Dr. Csetneki Zsuzsanna

1996

KTK

OT

658.3

K 20

PH. D. DISSZERTÁCIÓ

AZ EMBER - MINT SPECIÁLIS SZERVEZETI ERŐFORRÁS - MENEDZSELÉSE

JPTE Egyetemi Könyvtár



P000164527

Készítette:

*Karoliny Mártonné
Dr. Csetneki Zsuzsanna*

Pécs, 1996

TÖRÖLVE

2001 JUL 23.



Pécsi Egyetemi Könyvtár
Közp. Tagozat
KH 1387 sz.

TARTALOMJEGYZÉK

I. BEVEZETÉS.....	4
A kutatási feladat.....	4
A témakör jelentősége, aktualitása és főbb problémái.....	4
A kutatás célja.....	6
A kutatás kivitelezése és az eredmények bemutatásának struktúrája.....	6
A kutatási előzmények és fázisok.....	6
A kutatás módszerei és a disszertáció felépítése.....	8
II. AZ EMBERI ERŐFORRÁS A SZERVEZETBEN.....	12
A szervezet és személyzete.....	12
A menedzsment felelőssége.....	12
A stratégiai erőforrások és az emberi tényező.....	17
Az alkalmazotti magatartás vizsgálata.....	21
A személyzeti funkció specialitásai.....	23
A megosztott felelősség.....	25
A személyzeti részleg, az ellentmondásos elvárások gyűjtőhelye.....	29
A szervezeti egység tagozódása.....	30
A hazai helyzet sajátos háttere.....	32
III. AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT SAJÁTOSSÁGAIN ALAPULÓ MODELLEPÍTÉS.....	35
Új divathóbort Amerikából, vagy nemzetközi potenciállal bíró realitás?.....	35
A magyarázó modellek felülvizsgálata.....	40
Az HRM amerikai gyökerei és kezdeti modelljei.....	40
Adaptációs kísérletek az Egyesült Királyságban.....	45
A nemzetközi összehasonlítás modellje.....	52
<i>Fogalmi modellépítés: 1. fázis.....</i>	<i>53</i>
Az osztályozó modellek felülvizsgálata.....	56
A PM és az HRM megkülönböztetése.....	56
A személyzeti szakapparátus változó szerepkörei.....	60
<i>Ötelemű osztályozó modell.....</i>	<i>78</i>
<i>Fogalmi modellépítés: 2. fázis.....</i>	<i>84</i>
A kritikák és kétértelműségek tisztázásán alapuló modellfejlesztés	86
Stratégiai integráció.....	89
<i>Fogalmi modellépítés: 3/a fázis.....</i>	<i>95</i>

Elkötelezettség.....	98
<i>Fogalmi modellépítés: 3/b fázis.....</i>	102
Kultúra.....	104
Kultúra - Kontroll.....	106
Kultúra - Kontroll - Struktúra.....	112
<i>Fogalmi modellépítés: 3/c fázis.....</i>	115
A kontextuális elemek kakuktktojása.....	117
 A személyzeti/emberi erőforrás menedzsment (SZ/EEM) fogalmi modell- je.....	121
 IV. A SZEMÉLYZETI/EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT (SZ/EEM) TEVÉKENYSÉGGKÖREL.....	127
A tevékenységek változó tartalma és technikái.....	127
Munkakör-elemzés, munkakör-tervezés.....	127
Munkakör-értékelés.....	133
Kompenzáció, javadalmazás.....	139
Erőforrás-ellátás: toborzás és kiválasztás.....	142
Teljesítményértékelés.....	146
Képzés és fejlesztés.....	153
Alkalmazotti kapcsolatok.....	158
 Az integráció típusai és eszközei.....	163
Stratégiai integráció.....	163
Vertikális integráció.....	166
SZ/EEM tervezés és tervek.....	166
Politikák, eljárásmódok.....	169
SZ/EEM értékelés, auditálás.....	172
Információs rendszer (SZ/EEIR).....	173
Horizontális, intrafunkcionális integráció.....	176
 V. ÖSSZEGZÉS.....	183
Az értekezés főbb megállapításai, új és újszerű eredményei.....	185
HIVATKOZÁSOK.....	190

I. BEVEZETÉS

A kutatási feladat

A témakör jelentősége, aktualitása és főbb problémái

A társadalmi és gazdasági változások óriási kihívások elé állították, változásra készítették, kényszerítették Magyarország lakosságának döntő többségét. Mára már szinte nem maradt olyan szervezet, amelyet ne ért volna el megszokott működése felülvizsgálatának, a hatékonyság erőteljes fokozásának a piac, vagy a költségvetési megszorítások által elvárt igénye. Az ország sorsát irányítók külső kapcsolataink átstrukturálásán, új térségi, szövetségi rendszerekhez csatlakoztatásán munkálkodnak.

A rendszerváltás indulásakor a változás és változtatás sokelemű, sokrétű hajtóerői okán, széleskörű elfogadottságra támaszkodhatott. A létező szocializmusból, a világ fejlett tőkés országai által produkált eredményeket megcélzó változási irány választásának sem voltak jelentős fékezőerői. A sokak számára kívánatos végeredményhez vezető utak, módok keresésével egyidejűleg kellett hozzákezdeni a járható új út kiépítéséhez. Ez roppant nehéz feladatnak bizonyul. A problémák és kihívások eltérő, sajátos tartalommal, de országos, szervezeti és egyéni szinten egyaránt jelentkeztek. A változásokat azonban visszafordítani nem lehet, leállítani sem célszerű, így ha szükséges, esetleg más módon kell tovább folytatni.

A szervezeteket érintő változásokban - bármilyen szinten vagy területen igyekszünk azt megvalósítani - sokszorosan és sokféleképpen érintett kulcsszereplő: *az ember*. Hiszen kezdeményezője vagy megakadályozója, hasznélvezője vagy kárvallottja is lehet a változásoknak, ami azonban nélküle nem jön létre. Az alkalmazottak szervezeti életben betöltött szerepének fontossága, az egyre sűrűbben előforduló - sokak szerint állandósuló - változási periódusok közötti időben is megkérdőjelezhetetlen.

Az *alapvető szervezeti erőforrás* volta ugyan sosem kérdőjeleződött meg, *speciális* jellegének hangsúlyozása azonban már nem volt mindig természetes. *Stratégiai erőforrásként* kezelése pedig a fejlett világ szervezeteinél is meglehetősen újkeletű.

Ezen újkeletű megoldások az új - döntően a világ gazdaság globalizációjából fakadó - kihívásokra válaszoló új ígéretekkel és a régebbi gyakorlat megnevezésével is szakító, új névvel indultak világhódító útjukra. Az Amerikából származó új varázsszó - a Human Resource Management (HRM), emberi erőforrás menedzsment - tartalmának tisztázása állt az európai elméleti és gyakorlati érdeklődés középpontjában, amikor itthonról a szakemberek figyelme az emberek menedzselése terén alkalmazott és versenyképesnek bizonyuló megoldások felé fordult.

Az *emberi erőforrás menedzsment* rövidesen idehaza is olyan *új kulcsszóvá* vált, ami méltán keltette fel a legtöbb potenciálisan érintett fél érdeklődését. Ennek tényleges jellemzői, megkülönböztető ismérvei a piacgazdasági gyakorlatban sem igazán tisztázottak még. A kirajzolódni látszó elemek azonban szinte minden érintettnek ígérnek kíváncsú eredményt:

A *menedzsereknek* a szervezeti hatékonyságot ígéri, a fenntartható versenyelőny egyedüli forrásaként bemutatva az embereket, ill. kezelésük új módját. A *személyzeti szakembereknek* a befolyás-, státusz- és hatalomnövekedést, stratégiai szintű képviselést csillantja meg. Az *alkalmazottaknak* a fair bánásmódon túl, a továbbfejlődés lehetőségét, igényeik figyelembevételét. A *személyzeti tanácsadó cégek* számára erőteljesebb igénybevételüket sejteti. A lágy elemet képviselőknél - az erőforrás humán elemét hangsúlyozóknál - éppúgy, mint a kemény módszerek ajánlóinak - akik az erőforrás-elemet kiemelve azt hangsúlyozzák, hogy a szervezet más erőforrásaihoz hasonlóan, itt is azok kihasználása áll a fókuszban.

Az itthoni érdeklődést magyarázza még az a vákuum, ismerethiány is, ami a rendszerváltáskor e téren kialakult, és az a beállítottság, melynek gyökerei a "szocializmusbeli" múltba nyúlnak vissza.

Ilyen háttérrel és indítással talán érthető, ha az emberi erőforrás menedzsment mibenlétét keresendő, eleinte sokakat az itthoni ismeretekhez képest óriási választékú technika megismerése és adaptálási lehetőségeik foglalkoztattak. Az e témakörben tananyagot készítő szerzői kollektívában magunk is arra helyeztük a hangsúlyt, hogy megismertessük azokat a funkciókat, tevékenységeköröket és lehetséges megvalósítási módjait, amelyek a fejlett világ szervezeteinél a személyzeti/emberi erőforrás menedzsment szokásos és megkérdőjelezhetetlen részét képezik.

Az új megoldások iránt megnyilvánuló hazai igény és a szinte azonnal tömegesen jelentkező, de igen változó színvonalú, tartalmú kínálat találkozása során egy-egy elem öletszerű, vagy a beállítottsághoz, esetleg az üzleti és/vagy más jellegű érdekekhez közelálló kiemelésével, szinte minden idehaza új eljárás emberi-illetve humán erőforrás menedzsment nevet kapott. Ez a jelenleg kaotikus hazai helyzet komoly probléma forrásává válhat, hiszen a beígért eredmények létrejötte ily módon sok érintett számára csak esetleges lehet és így hitelét veszítheti.

Jelenleg idehaza egyszerre van tehát jelen a gyakorlatban a tudás- és ismerethiány, és a kínált új megoldások sokfélesége annak tisztázatlanságával, hogy mik az emberi erőforrás menedzsment sajátosságai.

E probléma kialakulásához az is hozzájárul, hogy az utóbbi kérdésre a nyugati világban sem tudtak még megbízható választ adni.

A probléma másik oka véleményem szerint abban rejlik, hogy itthon nincs kellő érdeklődés azon gyakorlat - a Personnel Menedzsment (PM), a személyzeti menedzsment - iránt, ami a fejlett országokban az új közelítést megelőzte.

Az ott régóta megélt és máig széleskörűen alkalmazott gyakorlat náluk érhetően nem áll az érdeklődés középpontjában. Itthon azonban ennek típusait és megoldásait éppúgy érdemesnek tartom vizsgálni, mint a legújabb közelítést.

A kutatás célja

Az előzőekben említettek okán a dolgozat fő célkitűzései közé tartozik annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy:

- *Mi az emberi erőforrás menedzsment?*

A szervezet személyzete, az emberek menedzselésének milyen módját választva versenyeznek és érnek el sikereket a fejlett világ mai szervezetei?

Az előzővel azonos fontosságúnak vélem másik célkitűzésemet, annak a kérdésnek a megválaszolását, hogy:

- *Milyen utat tettek meg a mai legújabb megoldás eléréséig?*

Illetve, hogy:

Milyen típusú közelítések élnek ma egymás mellett?

E kérdések tisztázásával ítéhető meg egyrészt, hogy: Hol tartunk ma? és hogy:

Nekünk is végig kell-e menni az általuk bejárt úton, vagy rácsatlakozhatunk arra egy megfelelően kiválasztott kereszteződésnél? Valamint az is, hogy melyik esetben milyen teendők állnak előttünk.

A fenti - és az ezekből következő sok további - kérdésre adható válaszok keresésével céloom végső soron a gyakorlati alkalmazás közvetlen és közvetett segítése.

A közvetlen mód a megszülető eredmények minél előbbi átültetése, alkalmazása - részemről a képzés és tanácsadás útján - a szervezeti gyakorlatba, a hatékonyság fokozását ily módon is segítettendő.

Másik a közvetett mód pedig az empirikus kutatások, az összehasonlító elemzések végzésének lehetővé tétele, - részemről az ehhez szükséges és idehaza máig hiányzó elméleti tisztázások útján és a kifejlesztett modellek révén.

A kutatás kivitelezése és az eredmények bemutatásának struktúrája

A kutatási előzmények és fázisok

A szervezetben belül tevékenykedő embertől elvárt magatartás kiváltásának lehetséges módjai, problémái hallgatókorom óta foglalkoztatnak. Első, e témakörben született munkáim a szakdolgozat és az egyetemi doktori disszertáció. A nyolcvanas évektől oktatási feladataim a szervezésre fókuszálódtak, érdeklődésem alapján abban elsősorban az emberi tényező szempontjait képviselve.

A társtudományok - pszichológia, szociálpszichológia, ergonómia, szervezet-szociológia - felé történt kitekintéseim döntően önképzésen alapultak, de néhány intézményes kurzus is segített az eligazodásban. Emellett a vállalati terepen végzett feladatok egy részében módomban állt magatartástudományi szakemberekkel együtt munkálkodni. Az egyéni teljesítményeket befolyásoló tényezők és az azokat a szervezeti hatékonyság irányába fordító eszközök mindezek hatására olyan témakört jelöltek ki számomra, amelyben elmélyültebb tudományos munkát szándékoztam folytatni.

Az MTA Tudományos Minősítő Bizottsága 1986-ban témámat a következők szerint hagyta jóvá: "Szervezet-és gazdaságtudományok, a hatékonyság problematikája az egyéni teljesítmények és rendszerjellemzők összefüggésében".

Kutatásom az elfogadott egyéni tanulmányi tervet követve indult, és folyt két és fél évig, középpontjában a vizsgálati tereppel: a szocialista vállalattal. A rendszerváltáskor e munkám részben abbamaradt, részben új irányt és lendületet kapott. Addigi érdeklődési területemen új igények, új lehetőségek, új kényszerek és mindenekelőtt új ismeretek váltak hozzáférhetővé. A külföldi, addig számomra nem igazán elérhető szakirodalom Magyarországra érkezése mellett, munkahelyem: a JPTE Közgazdaságtudományi Kara új nemzetközi kapcsolatai, a tanulmányutak lehetőségei kutatómunkám új fázisát indították el.

Azóta folyamatosan tartó együttműködés kezdődött el a kar és a londoni Middlesex University között, ahol *A. Cowling* és *P. James* professzorok a tantárgyfejlesztő és egyéni tudományos munkám hathatós és sokrétű támogatóivá váltak. Saját tapasztalatukkal éppúgy, mint a segítségükkel megtalált gyakorlati szakemberek révén.

Az Angliában összegyűjtött elméleti és gyakorlati ismeretek meghatározóak ugyan a disszertációkészítésben, de ezek más, fejlett országokbeli érvényességének ellenőrzésére több módon is sor került.

Kiemelendő közülük a kétszer féléves közös munka az amerikai *E. Norbert* professzorral. Ennek egyik kézzelfogható eredménye a Magyarországon elsőként piacra került - és még azóta is egyedüli -, egyetemünkön "Az év publikációja"-díjas tankönyvünk, a KJK gondozásában megjelent Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment.

Az A rövidebb, egy-egy hónapos tanulmányutak - az általános és a sajátos megoldások felismeréséhez egyaránt hozzásegítettek. Ehhez Belgiumban, a leuveni Katolikus Egyetemen, Spanyolországban a Barcelonai Egyetemen és egy Business School-ban, a dániai Aarhusban, valamint az USA-ban a tucsoni Arizona Egyetemen végeztem kutatómunkát.

A világ gazdaságilag legfejlettebb régiójának különböző - északi vagy déli illetve centrális - pontjain végzett megfigyeléseim egy közös jellemvonása, hogy azok angol nyelvtudásomon alapultak. Ez részben korlátozta a sokféléseg figyelembevételének esélyét.

Ugyanakkor az üzleti élet és a szakterület - és oktatása - általánosan elfogadott és használt közvetítő nyelveként mégis lehetővé tette számomra a legfontosabb - de nem angol anyanyelvű - szakemberek gondolatainak és a megvalósítók tapasztalatainak megismerését és feldolgozását.

A sok új ismeret első megmérettetésére az oktatómunkában került sor. Míg a háttérként szolgáló tankönyvet döntően a volt és a jelenlegi tanszéki kollégákkal közösen készítettük, az oktatás önálló feladatam.

A kar sokféle - nappali, levelező, MSc, MBA-kurzusán, illetve a társkar - BTK - által gondozott szakokon és rövidebb tanfolyamokon immáron harmadik éve csiszolódik az ismeretkör és az oktatási módszer. Az utóbbi években több publikációban számoltam be az egyes részterületeken elért eredményeimről, néhányat közülük tudományos konferenciákon is bemutatva. Mindezek alapján több hazai egyetem tananyagfejlesztő és oktatómunkájában is részt veszek. Utoljára, de nem utolsó sorban, volt alkalmam néhány tanácsadói feladat során is tapasztalatokat szerezni a szervezeti életben történő alkalmazásról.

Munkámhoz mindvégig hatékony ösztönzést és segítséget nyújtottak tanszéki kollégáim - közülük is elsősorban *Farkas Ferenc*, akivel több feladatot közösen oldottunk meg -, melyhez *Szűcs Pál* tanszékvezető folyamatos támogatása társult, amiért ezúton is köszönetet mondok.

Alapos munkájukat itt is megköszönve említem még, hogy a disszertációkészítés utolsó fázisában *Nemes Ferenc* és *Kulcsár Sándor* értékes pre-opponensi véleményeire hagyatkozva alakítottam dolgozatomon.

Itt szeretnék megemlékezni még *Konjádi Zoltánról* és *Kamarás Károlyról*, akik pályámon és szakmai utamon elindítottak, első lépéseimben mellettem álltak, de mai eredményeimet már nem láthatják, bár nekik is részük van benne.

A kutatás módszerei és a disszertáció felépítése

A disszertáció alapcéljának teljesítéséhez - az emberi erőforrás menedzsment sajátosságait és mibenlétét tisztázó elmélet kidolgozásához - a témakör egyik legtekintélyesebb kutatója, *Guest* ('89) Angliában négy utat tartott járhatónak.

Az egyik lehetséges megoldás szerinte az HRM-ről írók témáinak és hangsúlyainak áttekintése, megszürése. Itt problémát okozhat, hogy a szerzők minősége nagyon eltérő, és nehéz eldönteni, hogy milyen módon minősíthetők.

A második választható útnak azon vállalatok megoldásainak megismerését, leírását vélte, amelyek állításuk szerint az HRM gyakorlatát folytatják. E módszer veszélye, hogy előfordulhat, hogy csupán a szakapparátus neve, és nem a tényleges gyakorlat változott.

A következő megoldásként a sikeres cégek gyakorlatának megfigyelését fontolgatta. Itt a problémát alapvetően az okozhatja, hogy a siker sokféle kritériummal mérhető illetve forrása nagyon összetett.

Végül elméleti modell felállítását, majd a gyakorlati megoldások ezzel való összevetését mérlegelte és voksát is emellett tette le.

Magam, azt az utat tartottam járhatónak, - és a disszertáció gerincét képező harmadik fejezetben azt használtam -, hogy a Guest által megkülönböztetett közelítési módok ötvöztetésével konstruálok elméleti modellt. Olyan modellt, melynek segítségével a fejlett világ megoldásai is leírhatóak és a hazai gyakorlat is megítélhető.

Ehhez több fázisban és eltérő megoldásokat használva jutottam el:

- Először a legtöbbet hivatkozott illetve legismertebb amerikai és európai szakírók magyarázó modelljeinek felülvizsgálatát végeztem el. Majd az osztályozó modellek áttekintése következett. Ezután az Európában végzett empirikus felmérésekről szóló beszámolók megállapításainak feltárássával és másodlagos hasznosításuk révén egészítettem ki, korrigáltam a modellt.
- A következő fázisban áttekintettem a legfőbb kritikai észrevételek területeit és okait, kiküszöbölésük lehetőségét keresve. Ily módon új, vagy újfajta, operacionalizálhatóbb módon megfogalmazott elemekkel egészítettem ki, pontosítottam, építettem át a modellt.
- Végül, az előző közelítéshez képest kakuktkotás módjára fogalmazódott meg egy új kontextuális tényező - a domináns külső partnerek és a velük kialakuló kapcsolat jellege. Megalkotásakor az elméleti feltevés kiindulópontját ez esetben ugyanis nem a fejlett világbeli, hanem a hazai kutatói vélemények illetve felmérési eredmények képezték.

Deszkriptív, leíró modellek képzéséhez is elegendő mennyiségű, szisztematikus terepmunkát tudomásom szerint mindmáig a fejlett országokban sem végeztek. Ez az alapvető oka, hogy ott is elsősorban a koncepcionális fogalmi modelleket tartják a jelenleg legeredményesebben használhatónak. A disszertáció középső, leghosszabb fejezetében magam is egy ilyen típusú modell létrejöttének fázisait és végeredményét mutatom be. A modell alakulásának egyes fázisaiban inkább deduktív, másokban inkább induktív módon fejlődött.

A fogalmi modellek megkülönböztethetők abból a szempontból, hogy azok milyen célt szolgálnak. A magyarázó modellek azt szándékoznak felfedni, hogy milyen elemekből áll a vizsgált terület, és hogy milyen összefüggések állapíthatók meg közöttük. Az osztályozó modellek segítségével pedig az állapítható meg, hogy egy tényleges eset az adott osztályba, kategóriába besorolható-e, vagy sem.

A harmadik fejezetben egyrészt az elemzés is e kétféle modelltípus szerint csoportosítva történik, másrészt az elemzések végeredménye is részben egy új, ötelemű osztályozó modell illetve legvégül egy olyan, döntően magyarázó

jellegű fogalmi modell, ami az alapvető különbséget jelentő elkülönítés meg-
tételét is lehetővé teszi.

A negyedik fejezet a modell részeként is tárgyalható lett volna, disz-
szertációbeli különválasztását elsősorban az itt használt kutatási módszerek
különbözősége indokolta. A személyzeti/emberi erőforrás menedzsment te-
vékenységek körei változó tartalmának és technikáinak bemutatásakor - a feje-
zet első részében - döntően preszkriptív, előíró, normatív közelítést alkal-
maztam.

Tettem ezt azért, mert úgy vélem, öt év elteltével is újdonságértékű a hazai
gyakorlat, de helyenként még az elmélet számára is, a tevékenységi körök
jellemzőinek összefoglalása. A leíró jelleget a használt technikák változá-
sainak bemutatásával és hazai alkalmazásuk rövid megítélésével igyekeztem
oldani.

Ar előíró!

A fejezet második része a személyzeti tevékenységi körök integrációjának
típusaira és eszközeire kíván rávilágítani.

Ezzel egyrészt az idehaza gyakran megfogalmazott integrációs igényre kínál
a nyugati gyakorlatban használatos, de az itthoniban kevésbé vagy egyál-
talan nem ismert eszközöket. Másrészt a szervezési szakirodalomból köl-
csönzött koordinációs eszköztípusok nyújtotta csoportosítással ezek olyan
összefoglalását, interpretálását nyújtja, ami ismereteim szerint az angolszász
szakirodalomból is hiányzik.

A tartalmi kifejtés indítója a második fejezet. Az elején a szervezet és
személyzete kapcsolatából ennek a vezetőhöz illetve a menedzsmenthez kap-
csolódó felelőssége kap hangsúlyt. Majd arra a kérdésre világítok rá, hogy
miért speciális tényező az ember a szervezeten belül, és hogy mikor válik
stratégiai erőforrássá. Végezetül pedig felvillantom, miként közelítenek az
alkalmazotti magatartás-befolyásoláshoz külföldön és idehaza.

A fejezet második részében a személyzettel foglalkozó speciális funkció és
szakapparátus sajátos, immanens ellentmondásait, kétértelműségeit muta-
tom be, amit idehaza a párthoz kötődő jellege tetézt.

Disszertációm elsősorban a hazai alkalmazást kívánja segíteni, de a
témakör sajátosságaiból adódóan ehhez döntően külföldi elméleti és gyakor-
lati tapasztalatokra épít. Egyidejűleg törekszik az átfogó jellegre, valamint a
részterületek lehetőség szerinti pontosítására. Eközben elsősorban az egyes
területeken felbukkanó problémák különböző súlya, tisztázatlanságuk eltérő
mértéke miatt, látszólag szerkezeti aránytalanságok is érzékelhetők.

A sokrétűsége törekvés miatt utólag bizonyára hiányzó, vagy talán nem kel-
lően kifejtett elemek is azonosíthatók. E potenciális hiányosságok egy része
a modellek további csiszolásával mérsékelhető. Helyenként esetleg túlzottan
hosszúnak tűnhet a leíró jellegű bemutatás. Ez azonban a hazai, sok tekin-
tetben tisztázatlan helyzet megszüntetését segíteni szándékozó, tudatosan
vállalt jellemző és a disszertációban meghatározott célok teljesülését is tá-
mogatja.

A disszertáció utolsó oldalain igyekszem összefoglalni, általánosítva is megjeleníteni az 1995. őszén lezárt kutatás főbb eredményeit, az angol-szász és a hazai viszonylatban új ill. újszerűnek minősíthető megállapításait és ezek hasznosítási lehetőségeit.

A kutatás e disszertációval nem végéhez érkezett, reményem szerint inkább az összehasonlító vizsgálatok kiindulópontját hozta létre, amit magam minél előbb elkezdeni, illetve megfelelőnek érzett fegyverzet - kifejlesztett modelljeim - birtokában folytatni szándékozom.

II. AZ EMBERI ERŐFORRÁS A SZERVEZETBEN

A szervezet és személyzete

Az iparosodás kezdetétől fogva keresik - e század elejétől tudományosan is - a választ arra a kérdésre, hogy mi módon lehet az embereket, a szervezet alkalmazottait eredményes, sikeres munkavégzésre bírni.

A feladat a megelőző századokban is létezett, de akkor az ember szervezeten belüli státusza nem is az "alkalmazott" volt, hanem a béres, az inas, a cseléd, a szolga, de valamikor rabszolga is. A rabszolga státusz vizsgálatához azonban nem feltétlenül évszázadokat kell visszapörgetnünk időben, elegendő kilométerezreket megtennünk távolságban. Az indiai, pakisztáni szőnyegszövők egy része ma is olyan gyerek, akiket szüleik eladnak a szőnyeggyárosoknak.

A szervezet és személyzete kapcsolatát feltárandó, azonban időben nem nyúlnék túl jelen évszázadunkon.

A század elejétől a szervezeti alkalmazottak eredményes munkavégzése előfeltételeinek biztosítása éppúgy, mint megvalósulásának elérése, a szervezeti tagok egy kiválasztott csoportjának, a vezetőknek, a menedzsmentnek a felelőssége. Éppen ezért a menedzsment értelmezéseinek áttekintése, segítséget adhat a szervezet és az abban tevékenykedő ember - a személyzet - kölcsönös kapcsolatainak felvázolásához.

A menedzsment felelőssége

A menedzsmentnek azonban talán annyiféle definíciója van, mint ahány szerző e témakörben, és ez nem kevés. Ezek sokaságának elemzését és megvitatását most mellőzve kiemelek néhány meghatározást a viszonylag hosszú életűek ill. egyet a legfrissebbek közül.

Mary Parker Follett a századforduló környékén úgy fogalmazott, (In: Daft-Steers '86) hogy a menedzsment "az a művészet, ahogyan az emberekkel megcsináltatunk valamit". Ennek kissé módosított változata *Scott és Rochester* definíciója, (In: Cowling és szerzőtársai '88) mely szerint a menedzsment "az a folyamat, amellyel gazdaságosan csináltatunk meg valamit másokkal".

Az előzőek egyúttal azt is jelentik, hogy a menedzserek olyan feladatok el látását tekintik át és koordinálják, amelyek egyénileg teljesíthetetlenek. Ez a megállapítás pedig egy újabb fogalom bevezetését indokolja, a *szervezetét*. A szervezetek adják ugyanis azt a keretet a társadalom számára, amelyek lehetővé teszik olyan dolgok teljesülését is amelyek az egyedül tevékenykedő egyén által elérhetetlenek, véghezvihetetlenek. A menedzserek tehát egyrészt közvetlenül, másrészt a szervezeten keresztül közvetetten befolyásolják a szervezeti tagok tevékenységét.

A *menedzsment*, mint *tudomány* - egyik közelítése szerint - a szervezetek működtetése során felhalmozott tudásanyagot jelenti. Egy másik fajta megközelítésben a menedzsment *folyamatként* is felfogható, ha azt keressük, hogy milyen tevékenységeket végez, illetve milyen funkciókat lát el a menedzser. A menedzsment - egy további közelítése alapján - *az emberek azon csoportját* is jelenti - a menedzszerékét - akik az előbb említett folyamatban részt vesznek egy szervezeten belül, azzal az elsődleges felelősséggel, hogy a céléléréshez szükséges feladatok végrehajtásra kerüljenek. A menedzsment értelmezhető még *karrierként* is, mert karrier azok számára, akik különböző menedzszeri pozícióban szándékoznak tevékenykedni munkaéletük során. A menedzser és a menedzsment közötti viszony az utóbbi két értelmezés tekintetében a mén és a ménes analógiával jellemezhető.

A menedzsment megnevezés - többféle értelmezhetőségét, közelítését együttesen kezelve - *Ivancevich* és szerzőtársai ('86) szerint a következőt jelentheti:

"Annak az embernek, aki menedzszeri karrierre vágyik, tanulmányoznia kell a menedzsment tudományt, mely eszközül szolgálhat számára a menedzsment folyamatának gyakorlásához".

A következő definíció szintén az előző szerzőktől ered, és ebben már a folyamat ill. a funkció elemeit is megnevezik. Ezek szerint:

"a menedzsment a szervezeti célok elérése érdekében teljesített olyan folyamat, amely a szervezet más erőforrásaival együttesen tervezi, szervezi, irányítja és kontrollálja az alkalmazottak tevékenységeit is".

Egy a már 90-es években alkotott definíció *Higgins*-é ('91), aki némileg továbbfejleszti, bővíti, az új kihívásokhoz illeszkedőbbé formálja az előző, a folyamatot hangsúlyozó értelmezéseket. Eszerint:

"a menedzsment a szervezeti erőforrások tervezésének, szervezésének, vezetésének és kontrolljának olyan kreatív problémamegoldó folyamata, amelynek segítségével a szervezet elérheti céljait, teljesítheti küldetését".

A menedzsment korlátozottan érvényes egységességével egyidejűleg igaz, hogy a menedzserek között különbségek is tehetők egy szervezetben a közöttük kialakuló munkamegosztás következtében. A horizontális munkamegosztás általában a gazdasági funkciók, szervezeti erőforrások ill. elkülönülő szakértelem alapján valósul meg, amelyek alapján olyan részterületek, menedzszeri posztok alakulnak ki, mint pl.: marketing, pénzügy, termelés/szolgáltatás, emberi erőforrások, információ.

A munkamegosztás másik típusa a vertikális, melynek eredményeként a menedzszeri pozíciók különböző hierarchia-szintekre kerülnek, és a felső-, közép-és alsószintű menedzserek csoportja jön létre.

Az utóbbi, a vertikális munkamegosztás módosulást eredményez a használt funkciók, és így az igényelt készségek súlyában is.

A következő (2.1. sz.) ábrán látható menedzsment mátrix azt igyekszik szemléltetni, hogy a menedzseri funkciók minden gazdasági funkció kapcsán teljesítendőek. Éppúgy mint menedzseri funkcióként, hiszen a menedzsereknek mindkét típusú funkciót menedzselniük kell.

	GAZDASÁGI FUNKCIÓK							MENEDZSERI FUNKCIÓK				
		M	P	T/SZ	EE	I	K-F	T	SZ	V	K	PM
MENE- DZSERI FUNKCIÓK	Tervezés (T)											
	Szervezés (SZ)											
	Vezetés (V)											
	Kontroll (K)											
	Probléma- megoldás (PM)											

2.1. sz. ábra: A menedzsment mátrix

M = Marketing

T/SZ = Termelés/Szolgáltatás

I = Információ

P = Pénzügy

EE = Emberi erőforrás

K - F = Kutatás - fejlesztés

Forrás: Higgins, I.M.(1991): The Management Challenge, Macmillan Publishing C. p.23.

A funkciókat megjelenítő mátrix rámutat arra, hogy *mit csinálnak* a menedzserek - álljanak bármelyik funkcionális szervezeti egység élén.

E kérdéssel egyenrangú egy másik, miszerint *hogyan* teszik ezt melynek végeredménye a szervezeti célok elérése lesz. A válasz egyik része e tekintetben a *szervezet* strukturális megoldásainak - melyet a menedzserek alakítanak, változtatnak - fontosságára mutat rá. A rendszerek és folyamatok ki-és átalakítása, átszervezése, fejlesztése sokáig - főleg idehaza - a szervezetalakítás, a szervezés szinte kizárólagos területét és szempontrendszerét képviselte.

A *hogyan?* kérdés megválaszolásának azonban van egy az előzővel, a *-mivel teszik ezt?* - legalább azonos súlyú másik része is, ami a *- kivel teszik ezt?* - részkérdésre irányítja a figyelmet.

A *- kivel teszi a dolgát?* - a menedzser kérdés kapcsán pedig megállapítható, hogy bármelyik menedzseri közelítést használjuk (funkció, szerep, készség), bármely típusú szervezet (profit, non-profit), bármely gazdasági funkciójának (marketing, termelés vagy információ stb) - menedzselése közben, bármely szervezeti szinten működjön is menedzserünk, a menedzseri hatékonyságban alapvető szerepe van emberi kapcsolatainak, az emberi magatartás megértésének, interpretálásának, befolyásolási lehetőségei megismerésének, a személyzettel kapcsolatos funkciók teljesítésének.

A hazai szóhasználatban a *vezető* és a *menedzser* megnevezés a nálunk végbement változások eredményeként ma lényeges tartalmi különbséget sejtet. A két szót azonban a mindennapi életben, - de a szaknyelvben is - gyakran egymás szinonimájaként is használjuk. Meg is tehető ez, ha általánosságban szólunk a szervezetet munkaköri kötelezettségből fakadóan működtető emberekről. Eddigi fejtegetéseimben magam is ilyen értelemben használtam a menedzser megnevezést.

Ha a két fogalom közötti különbségeket firtatjuk, az itthon is köznyelvi értelmezés a vezetőhöz gyakran a rendszerváltás előtti megoldásokat, míg a menedzserhez a piacgazdasági jellemzőket párosítja.

A külföldi szakirodalom alapján felvázolható egy olyan tendencia, mely szerint, ha a menedzser-elem a hangsúlyos, akkor főként szervezeti hierarchia csúcsain tevékenykedő vezetőkre gondolnak. Azokra, akik gyakran többféle szaktevékenységet folytató terület munkáját koordinálják, irányítják. Folyamatosan integratív, innovatív vállalkozói szerepkört töltenek be és a szervezeti stratégia és értékek alakítása áll munkájuk középpontjában.

Amennyiben viszont a vezetőről és vezetésről esik szó, akkor gyakran egy homogénebb szakterület, vagy kisebb egység vezetőjére asszociálnak. Akiknek szűkebb szakterületükön - pl. értékesítés vagy karbantartás - vagy részlegüknél - team, csoport vagy üzem - kell eredményt elérniük közvetlen beosztottaik által.

A menedzser hazai köznyelvi értelmezése és a fenti közelítés látszólag egybecseng, amennyiben mindkettő a vállalkozást, a stratégiához, a gazdasági funkciókhoz - pl. marketing, pénzügy - közelálló voltát és a szervezeti eszközök jelentőségét hangsúlyozza. Azt az elemet, hogy *mit csinál*, és mivel éri ezt el a menedzser.

Egy másik szakmai közelítés azonban másféle jellemzők mentén ajánlja a különbségtételt. Eszerint:

A *menedzser* az, aki a menedzsment funkciókat (tervezés, szervezés, vezetés, kontroll, kreatív problémamegoldás) teljesíti, és formális pozíciót tölt be a szervezetben belül. Hatalmát tehát felülről kapja és elsősorban a szervezeti célok elérése vezérli.

A *vezető* (leader) ezzel szemben bárki lehet, aki képes befolyásolni másokat bizonyos célok elérése érdekében. A vezető hatalmát tehát alulról kapja, ennek megfelelően követői céljait is ismernie és képviselnie kell. A menedzser, a formális vezető nem mindig azonos a tényleges, az informális vezetővel, aki mások magatartását valóban képes befolyásolni.

E megkülönböztetés elfogadói azt hangsúlyozzák, hogy a szervezeti környezet változásai, alakulása miatt egyre nyilvánvalóbbá válik, hogy a mai menedzsereknek vezetői készségeiket is fejleszteni szükséges. Az a menedzser, aki vezetővé szeretne válni, úgy kell hogy használja készségeit, hogy egyensúlyt alakítson ki szervezetének és követőinek, beosztottainak - szintén változó - igényei között.

A mai kívánalmak alapján a második közelítésből egyértelműnek tűnik az az igény, hogy a kétféle - a menedzseri és vezetői - minőség és szerep hassa át egymást. Egyre hangsúlyosabbá válik, hogy a vezető és követői között megvalósuló kölcsönös támogató viszonyból fakadó többlet nélkül, a menedzseri irányítás a legkorszerűbb funkció, módszer és eszköztárral sem lehet elegendő a versenyképesség fenntartásához.

Ez utóbbi közelítés és a hazai értelmezés már nemcsak hogy nem esik közel egymáshoz, hanem éppen ellentétes módon súlyoz a szerepek között. A különbség pont azon a területen nyilvánvaló, ami a szervezet alkalmazottaival, a beosztottakkal kapcsolatos teendő. Az, ami jelen disszertációnak is témája, az *ember*, a szervezet személyzete vagy emberi erőforrásai *menedzselése*, mint elsődlegesen fontos menedzseri teendő.

Mint láttuk, amióta a társadalom egyes igényeinek kielégítése szervezeti keretek között folyik, a menedzsment elsődleges feladatai közé tartozik az alkalmazottak kezelése. Emiatt a menedzsment-definíciók egyik közös vonása annak hangsúlyozása, hogy a menedzserek a szervezeti célt mások - a beosztottak - segítségével teljesítik. A menedzseri feladat tehát adott és változatlan az alkalmazottakkal kapcsolatban. Annak hogyan-jára azonban a változatlanság jellemző a legkevésbé. A szervezet személyzete, az emberek vezetésének leghatékonyabb módjára vonatkozó menedzseri filozófia és gyakorlat, századunkban többször is lényeges változáson ment keresztül, az emberi erőforrás menedzsment megjelenéséig.

A stratégiai erőforrások és az emberi tényező

A szervezet alkalmazottait először - a klasszikus iskola ajánlásai szerint - a termelés más tényezőivel azonos módon kezelték. Később - a human relation iskola hatására - a szervezetben dolgozó emberekre, mint elsősorban érzelmek által vezérelt lényekre tekintettek, akik magatartását csoportviszonyaik jelentősen befolyásolják. Időben legkésőbb - kb. a 70-es évek végétől - az a közelítés jelentkezett, mely az embereket, a személyzetet erőforrásként ajánlja számításba venni. Ennek sajátosságait keresve kezdjük ismét definíciós próbálkozással!

Az *erőforrás* nem sűrűn taglalt definíciói közül az egyik szerint erőforrás minden, ami egy terület (ország, régió, város), egy szervezet (profit, non-profit), vagy egy személy rendelkezésére áll és hasznot hajt számára. Az emberi erőforrás menedzselése eltérő feladatokkal, eltérő felelősökkel de azonos jelentőséggel bírhat, ha az erőforrás-tulajdonosok szerint teszünk különbséget. A továbbiakban e dolgozat csak a szervezet e téren jelentkező feladataival, lehetőségeivel foglalkozik.

A *szervezeti erőforrások* azonosításakor először a 3M modell, majd a 4M, később pedig a 4M+1 modell jelent meg. A 3M az anyagot (material), a pénzt (money) és az embereket (men) fedte, a könnyű megjegyezhetőség kedvéért keresve az azonos kezdőbetűjű megnevezéseket, melyek fizikai, pénzügyi és emberi erőforrásként is használatosak. A 4M-ben a negyedik a piac (market), illetve a legújabban ide sorolt, a +1-edik tényező, az információ.

Láthatjuk tehát, hogy időben előrehaladva, egyre több, a szervezet rendelkezésére álló dolog hajtott hasznot a szervezet számára, vált stratégiai fontosságú erőforrássá. Ilyen versenyelőnyt biztosító elemmé, ezért stratégiaivá *Kamoche* ('94) szerint akkor válik egy erőforrás, ha az megfelelő, nem helyettesíthető, nem utánozható, ugyanakkor korlátozottan áll rendelkezésre, és fontos szerepet játszik a szervezet céléléréseben, profitabilitásában.

Miközben az ember jelenléte az alapvető szervezeti erőforrások között kezdetektől megkérdőjelezhetetlen, stratégiai erőforrássá válásához sajátos körülmények szükségesek.

Az emberi tényező "felfedezése" makro-szinten a *szellemi tőke* kategóriájának megjelenéséhez kapcsolódik, ami *Schultz* ('83) nevéhez fűződik. Ő figyelt fel arra a tényre, hogy a tőke és a munkaerő egyszerű mennyiségi növekedésével, a nemzeti jövedelem növekedésének jó része nem magyarázható meg. Ezt a növekedéstöbbletet szerinte a munkaerő *minőségében* bekövetkezett változások magyarázzák, emiatt szerinte a lakosság felhalmozott tudása a nemzeti vagyon jelentős részét képezi.

Ezek a megállapítások teljesen szinkronban vannak Jánossy ('66) megközelítésével, aki a gazdasági fejlődés trendvonalainak hosszútávú állandóságát, az emberi tényező tudásbeli állapotával magyarázta.

Az emberi tőke makro-szintű jelentőségének felismerése után, az emberek szervezeti erőforrásnak minősítése a 80-as évek Amerikájában megjelent olyan közelítés, amit Európában eleinte kétkedéssel és némi tartózkodással fogadtak.

Úgy vélték, hogy az alkalmazottak erőforrás-jellegének hangsúlyozása akkor elfogadható, ha abból indulunk ki, hogy az ember sokkal több, de biztos hogy más belső értéket hordoz, mint akár a pénz, akár a gép. Az embereket nem erőforrásként kezelő gyakorlat a múltban, - pl. Angliában - azt eredményezte, hogy az emberek menedzselésének feladata kisebb figyelmet kapott mint a többi erőforrásé. Annak ellenére így volt ez, hogy a szólamok szintjén és bizonyos mértékű színleléssel mindig hangsúlyozták fontosságát - éppúgy, mint hazai gyakorlatunkban. A szocializmus évtizedeiben is elismerték ugyanis, sőt az elsők között hangoztatták az "emberi tényező" fontosságát, de eközben sem az alkalmazotti igények, sem a hatékonyságkövetelmények nem jelentek meg markánsan.

A kérdés sokszor úgy vetődött fel, - mint pl. Vargánál ('83/a) - hogy:

"Magyarország egyéb erőforrásokban szegény, kétszeresen is tragikus (volna) tehát, ha éppen emberi erőforrásait nem tudja (nem tudná) hathatósan kiaknázni".

Az egyik oldalról - és jellemzően - tehát abból indultak ki, hogy minden más erőforráshoz képest, az emberi erőforrások terén jellemző legkevésbé annak korlátos jellege. Elsősorban emiatt tartották fontosnak kihasználásuk hatékony módjainak keresését. Az érvelés ugyan racionális, de a stratégiai erőforrássá válás Kamoche által definiált feltételeivel összevetve e közelítés ill. az ilyen szituáció nem vezethetett az "emberi tényező" valódi felértékelődéséhez.

A másik oldalról azonban érezhető volt, hogy az erőforrás-korlátos gazdaságban ez az erőforrás sem áll korlátlanul rendelkezésre. Főképpen akkor érezhető korlátos volta, ha nemcsak a szakképzettség, jártasság, iskolázottság paramétereivel írjuk le, hanem a jobb munkára való motiváltság, a hatékonyabb megoldások keresése, az együttműködni tudás kategóriáival is. Ez utóbbiak hiánycikk-jellegét hangsúlyozta már a 80-as évek elején pl. Varga ('83/b).

Az emberek erőforrássá minősítése a nyugati gyakorlatban azt a tényt igyekszik aláhúzni, hogy az emberek legalább annyira - ha nem még inkább - fontosak, mint a szervezet más erőforrásai. Egyben azt is, hogy az Ő menedzselésük legalább azonos szintű figyelmet, törődést és szakértelmet igényel mint a többi erőforrásé.

Az emberi erőforrás azonban nemcsak azért speciális, mert más erőforrásoktól eltérő bánásmódot igényel, hanem azért is, mert olyan jellemzővel rendelkezik, amivel a többi szervezeti erőforrás közül egyik sem. Nevezetesen, ez az egyetlen olyan erőforrás, amely önmaga megújítására, fejlesztésére is képes. Ez a képessége ugyan csak lehetőség, olyan lehetőség, melynek kihasználása speciális bánásmódot igényel a szervezettől, ugyanakkor speciális hasznót is hozhat számára. Az emberekben rejlő, ilyen jellegű lehetőségek kihasználásának igénye ma egyre nyilvánvalóbb a fejlett világban.

A menedzserek azonban a szervezetekben tevékenykedő emberek jellemzői közül inkább olyanokkal találkoztak, amelyek bizonytalanságot vittek a szervezeti életbe. Emiatt nemhogy pozitív, hanem inkább negatív megkülönböztető sajátosságok kapcsolódtak az alkalmazottakhoz, bár ritkán fogalmazták ezeket explicit módon negatívnak. Erről gyakran az összehasonlítást is kerülve, pl. olyan módon olvashatunk, hogy milyen funkciókat végez el jobban az ember, és melyeket a gép. Maynard ('77) könyvében erről a következőképpen szól:

"Az ember alkalmasabb, ill. kizárólag az ember alkalmas:

*a lényegtelen jelzésekből a lényegesek kiválasztására;
innovációra a problémamegoldás folyamatában;
induktív következtetésre;
törvényszerűségek felismerésére és azok általánosítására;
a tapasztalatok felhasználására;
a bemenő információk kiválasztási képességére;
minimális információ alapján való mérlegelésre;
az ingerek széles skálájával szembeni érzékenységre;
rég információ szelektív visszakeresésére.*

A gépek alkalmasabbak, ill. kizárólag a gépek alkalmasak:

*nagy tömegű adatok rutinjellegű feldolgozására és tárolására;
emberek és gépek automatikus figyelésére;
ismétlődő és nagy pontosságú műveletekre;
jelzésekre való gyors reagálásra;
nagy adatmennyiség gyors visszakeresésére;
pontos, gyors és bonyolult számításokra;
sok egyidejű tevékenység elindítására és fenntartására;
az ember érzékenységi tartományán kívüli ingerek észlelésére."*

Ritkán hangsúlyozták, hogy a gép olyan előnyeihez mérten - mint pl. kiegyenlített teljesítmény nyújtása, a beépített tudás megtartása, a pontosság, az akár 24 órán át tartó munkaképesség, - tény, hogy az ember alulmarad az összehasonlításban. Hiszen az ember fáradékony, hullámozó teljesítményt nyújt, feledékeny, hibázik, megbetegedhet, sérülékeny és pihenést igényel, sőt fegyelmezetlen is lehet, tehát egy sor negatív tulajdonsága van.

Az ember ugyanakkor a problémaérzékelésre és -megoldásra valamint együttműködésre, de annak elutasítására is képes, miközben a gép(ek) csak korlátozottan, csak előre programozott módon és részlegesen képes(ek) erre. E tekintetben tehát a gépek maradnak alul az összehasonlításban.

Döntően emberi tulajdonság a tanulóképesség, a változóképesség, és kizárólagosan az, hogy önfejlesztésre valamint felelősségvállalásra képes. E kizárólag az emberi erőforrásokhoz kapcsolódó, és a szervezet számára pozitív tulajdonságok mellett, az emberek rendelkeznek kizárólagos, és a szervezet szempontjából nézve negatív jellemzőkkel is.

Az alkalmazottaknak ugyanis saját céljai, érdekei, érzései vannak, érdekérvényesítésre, teljesítményvisszatartásra képesek, és korlátozottan racionálisak.

A menedzsment-tudomány és gyakorlat évtizedekig arra törekedett, hogy az ember szervezet szempontjából *negatívnak* minősíthető tulajdonságait kiszámítható korlátok közé terelje, vagy ha lehet, helyettesítse, kiváltsa más termelési tényezővel. Illetve igyekezett emiatt olyan szervezeti megoldásokat kialakítani, elveket megvalósítani, ami a munkafolyamat és a munkás szaktudásának (mesterségének) szétválasztásán alapult, a vezetői hierarchia megerősítése révén. A tudományos vezetés e *Makó* ('85/1) által is megfogalmazott elvét Taylortól úgy olvashatjuk, hogy:

"A vezetés feladata a hagyományos ismeretek (szakismeretek) minden elemének - amellyel korábban a munkás rendelkezett - összegyűjtése, az információk osztályozása, szintetizálása, majd azokból szabályok, törvényszerűségek alkotása".

Amikor a szervezetnek ill. menedzsereinek, az alkalmazottak - a szervezet számára egyértelműen pozitív - olyan tulajdonságai mozgósítására, kihasználására lenne szüksége, amely kizárólag emberi, valamint nem ad kielégítő megoldást, ha csak egy kiválasztott réteg - a vezetés - rendelkezik vele, akkor válik valóban stratégiai fontosságú erőforrássá az ember, az alkalmazott, a szervezet személyzete. Kezelési módja azonban ekkor az előzőektől nemcsak eltérő figyelmet, hanem más megoldásokat, szervezeti környezetet is kíván. Hogy milyet, többek között ezt igyekszik keresni és leírni e disszertáció.

Ezt megelőzően azonban még röviden rá kívánok mutatni arra, hogy miként hozható szinkronba illetve mennyiben más a fenti közelítés és Mc Gregor jólismert X,Y elmélete.

Mc Gregor a vezetők két, tipikusnak tekinthető emberképét jeleníti meg, melyek háttérében az alkalmazottak magatartásával kapcsolatos vezetői *előfeltevések* állnak. Az X elmélet főleg az emberek negatív jellemzőit hangsúlyozza, míg az Y elmélet a pozitívakat domborítja ki - ily módon mutat némi hasonlóságot a két közelítés.

Az általam vázolt elképzelés azonban nem abból inul ki, hogy milyenek az emberek, illetve milyen előfeltevéseik vannak ezzel kapcsolatban a vezetőknek, hanem abból, hogy az emberi sajátosságok közül melyek fontosak az adott szervezetnek. Itt tehát a szervezeti igények szempontjából minősül negatívnak vagy pozitívnak egy jellemző. Megkülönböztetésükre pedig azért van szükség, mert alapvetően eltérő lehet fékentartásuk vagy kiaknázásuk választható módja.

Megítélésem szerint - Kamoche definíciója az emberi erőforrások esetén kiegészítendő azzal, hogy kizárólag emberi, valamint a szervezet szempontjából pozitívnak minősülő tulajdonságok erős szervezeti igénye teszi stratégiai fontosságúvá az embert a szervezet számára.

Az alkalmazotti magatartás vizsgálata

A speciális szervezeti erőforrás, az ember tulajdonságainak, magatartása mozgatórugóinak megismerése, hasznosítása és befolyásolása mint láttuk, a menedzserek alapvető, de nem könnyű feladatát képezi. Ebben olyan diszciplinák eredményeire támaszkodhatnak, amelyek vizsgálatuk középpontjába az embert állították. A magatartástudományok gyűjtőnéven is ismert pszichológiára, szociológiára, szociál-pszichológiára, fiziológiára, ergonómiára. A 60-as 70-es években a gyakorló menedzserek igényeit kielégítendő, alakult ki az angolszász térségben a szervezeti magatartás (Organizational Behavior, OB) megnevezést viselő terület, ami egy olyan integrált megközelítés, melynek alapjait döntően a magatartástudományok adják.

A szervezeti magatartás (OB) és a magatartástudományi diszciplinák közé azonban nem tehető egyenlőségjel, legalább két ok miatt (Karoliny Mné '94/6). Az első különbség abból származik, hogy az OB integratív terület, mivel számos magatartástudományi diszciplína válogatott elemeinek ismeretanyagát ötvözi. A második különbség, hogy mind témaválasztása, mind integrációja során az OB kifejezetten illetve kizárólagosan a szervezeten belüli magatartást vizsgálja.

Az előzőekben leírtakat legtömörebben kifejező meghatározásnak *Middlemist-Hitt* ('81) definícióját tartom, amely szerint

"A szervezeti magatartás olyan vizsgálati terület, amely az egyének és csoportok szervezeten belüli magatartásával foglalkozik azzal a céllal, hogy e tudásanyag segítségével egyidejűleg fokozható legyen a szervezeti hatékonyság és termelékenység, valamint az alkalmazottak elégedettsége."

A 2.1. táblázatban a szervezeti magatartás - mely tehát sem nem önálló diszciplína, sem nem elkülönülten jelentkező funkció a szervezetekben - területének alapvető jellemzőit láthatjuk, ami a menedzser, a szervezet és a magatartástudományok kapcsolatáról eddig leírtak összefoglalásának is tekinthető.

A szervezeti magatartás (OB) területének alapvető jellemzői

Jellemző	Középpont
• Az elemzés három szintje	Az egyének, a csoportok és a szervezet egyformán fontosak a szervezeti magatartás megismeréséhez és megértéséhez
• Interdiszciplinaritás	A pszichológia, a szociológia és a kulturális antropológia - magatartástudományok - alapelveit, fogalmait és modelljeit használja
• Emberközpontúság	A szervezeten belüli magatartás megértésében az attitűd és az észlelés jelentősége hangsúlyos elem
• Teljesítményorientáltság	Folyamatosan hangsúlyt helyez annak kutatására, hogy milyen módon lehet megerősíteni, fenntartani, ösztönözni az egyéni, csoport- és szervezeti hatékonyságot, teljesítményt
• A külső környezeti elemek figyelembevétele	A külső környezeti elemek azonosítása és folyamatos nyomonkövetése fontos eleme a szervezeti magatartás javításának
• Tudományos módszerek használata	Ahol csak lehetséges, a tapasztalat és az intuíció kiegészítéseként tudományos módszereket használnak
• Alkalmazás-orientáltság	A szervezeti magatartás területén kifejlesztett ismeretanyagoknak hasznosnak kell lenni a gyakorló menedzser számára, amikor egyéni, csoport- és szervezeti problémákkal konfrontálódik.

Forrás: Ivancevich, J.M. - Matteson, M.T. (1987): Organizational Behavior and Management. Business Publications, Inc, p.4.

Az alkalmazotti magatartás befolyásoló tényezőit és következményeit hazai szakembereink is sokféle diszciplína segítségével vizsgálták. A figyelemreméltó megállapítások sokaságából a 80-as években születettek közül igyekszem - teljességre nem is törekedve - megemlíteni a talán legismertebb szerzőket és/vagy munkákat. Az alábbi lista így is bőséges, impozáns, figyelemreméltó, ugyanakkor ritkán valósul meg bennük az az interdiszciplinaritás, ami az előzőekben jellemzett OB sajátja.

A munkahelyi egyéni teljesítményt serkentő és gátló tényezőket elemzők, főleg közgazdászok (pl. Kövári-Tímár '84; Pogány '80) és pszichológusok (pl. Gazdag-Meitner '68, Nemeskéri '86, Héthy-Antalovics-Bogdán '87) de találunk köztük mérnököket is (Fái '84, Fekete '86).

Ugyanezt kizárólag, illetve elsősorban a munkaszervezet szintjén és a fizikai munkások körében döntően szociológusok (pl. Ladó-Tóth '84 és '86, Makó '85), pszichológusok illetve ergonómusok (pl. Klein '80, Kaucsek '87), és szervezők, munkaszervezők (pl. Ternovszky-Kaucsek '83, Náhlik-Fekecs '87) vizsgálták.

A nem fizikai munkások, a szakigazgatási apparátus tagjainak teljesítménye, magatartása és munkaköri szituációja, döntően a szociológusok vizsgálati területe volt. Legfontosabb képviselőik közül említésre méltóak pl. Ifj. Gyenes-Rozgonyi ('81), Héthy-Makó ('81), Köllő ('81) munkái. A pszichológusi és szervezői közelítés ritkább, de jelen van, mint azt pl. Varga ('86) és Asztalos-Bogdán-Kasza-Szakács ('86) munkái bizonyítják. Megemlítendő még itt Falusné ('87) ezen alkalmazotti réteg ösztönzését is mérlelő munkái.

A vezető és vezetői teljesítmény magatartásvizsgálata elkülönülten és fókuszáltan, a 80-as években szintén elsősorban a szociológusok munkáiban jelent meg. Jelentős eredményeket mutattak itt fel pl. Héthy-Makó ('79), Nemes ('81), Laky ('82), Jávör ('83) és utoljára, de nem utolsó sorban Bóday ('86, '87/a, '87/b). De megemlítendő még Varga ('82) és Kövári ('87) e témakörben megjelent publikációi.

Az egyéni teljesítményt a szervezeti teljesítmény felől közelítők, illetve döntően az utóbbit vizsgálók között is jelen van egy szociológus (Ifj. Gyenes '80, '83), azonban itt már döntően a szervezők, a szervezetelmélet képviselői sorakoztathatók fel. Legismertebb képviselőik, - hivatkozott nagyobb munkáik megjelenésének időbeli sorrendjében - Ladó ('80), Tari ('80), Máriás ('81), Máriás-Kovács-Balaton-Dobák-Tari ('81), Antal ('86), Marosi ('88).

A személyzeti funkció specialításai

Ezidáig a menedzserek személyzettel kapcsolatos tevékenységeikért viselt felelőssége kapott hangsúlyt. Ám a szervezeti élet fejlődése során az a megoldás vált jellemzővé, hogy az operatív vezetők munkáját e területen is - éppúgy, mint pl. a számvitel vagy a marketing esetében - egyre inkább speciális szakismeretekkel felvértezett szakapparátus segíti. Így a mai szervezetek jó részében a személyzeti funkció teljesítésében két csoport vesz részt: a szervezet operatív vezetői és a személyzeti szakemberek.

A kisebb szervezetekben általában nem indokolt specializált személyzeti szakember, vagy elkülönült személyzeti részleg léte. Ennek ellenére, itt is szükség van hatékonyan végzett személyzeti tevékenységekre, legyen az a tulajdonos, a menedzser vagy akár a titkárnő felelőssége.

A legkisebb szervezetekben is - ill. azokban ahol nincs erre specializált szakapparátus - szükség van ugyanis az alkalmazottak toborzására, képzésére, motiválására, javadalmazására és a foglalkoztatással kapcsolatos jogszabályok betartására.

A személyzeti munkát tehát akkor is el kell végezni, ha a szervezet túl kicsi ahhoz, hogy elkülönülő szervezeti egységet állítson fel erre, vagy más miatt úgy döntöttek, hogy anélkül működik.

A menedzserek, az *operatív vezetők* (művezetők, osztályvezetők, üzemvezetők, igazgatók) azért vesznek részt bármilyen méretű szervezet emberi erőforrás menedzsment tevékenységeiben, mert ők a felelősek rendelkezési területük minden erőforrásának hatékony felhasználásáért, így az emberi erőforrásokért is.

Nekik (pl. egy iparvállalatnál) a géphibák elhárítása, a határidőre és elvárt minőségben teljesítendő termelési eredmények biztosítása mellett, figyelniük kell beosztottaik teljesítményére, képzésére éppúgy, mint elégedettségük biztosítására vagy a biztonságos munkavégzésre vonatkozó előírások betartására.

E vezetők, tehát miközben közvetlen feletteseiknek tartoznak jelentési kötelezettséggel a szervezeti egységükben zajló tevékenységekért, azok működési hatékonyságáért, saját stábjuk, beosztottaik menedzseléséért is felelősek.

Az operatív vezetők emiatt tehát egyben személyzeti vezetők is, hiszen ők azok, akik közvetlenül megfigyelhetik, nyomon követhetik beosztottaik teljesítményét. Ténylegesen látják, és hatással van rájuk pl. a késés, a nem megfelelő munkavégzés, a nem kielégítő képzés, az alacsony morál vagy a munkafeladatok rossz előkészítése, tervezése. A személyzeti funkció tehát ily módon része minden menedzseri tevékenységnek, és az operatív vezetők felelősek közvetlenül a személyzet menedzseléséért. Miközben azonban szakértők saját munkaterületükön, nem feltétlenül azok, a személyzeti ügyekben. Ugyanúgy, ahogy a vezetők specialistához fordulnak tanácsért pl. jogi vagy számviteli kérdésekben, segítséget, útmutatást, szakértői tanácsot igényelhetnek személyzeti ügyekben is.

Az operatív vezetők személyzeti területen jelentkező feladatai, és ilyen szakértelmük korlátozott volta igényli, és a szervezeti méret növekedése lehetővé teszi, a személyzeti funkció szervezeti elkülönülését, az e területen *specializált szakértők* alkalmazását. Ahogy a szervezeti méret nő és a specializáció fokozódik, úgy jelenik meg e területen is az adminisztratív ügyeket bonyolító ügyintéző, a szakember, később pedig a szervezeti egység. A személyzeti funkció elkülönülése után más, az előzőekben már említett törzskari egységekhez képest hasonlóságokat éppúgy felmutat, mint azoktól lényegesen eltérő, speciális vonásokat.

Hasonlóan minden más törzskari funkcióhoz, a vonalbeli vezetőkkel kialakuló kapcsolatuk alapformája a tanácsadás. A személyzeti specialista tehát személyzeti ügyekben, valamint a személyzeti politikának és az irányelveknek, a szervezet minden egységében történő érvényesítésével kapcsolatos *szaktanácsokat* ad, és *szolgáltatásokat* nyújt a vonalbeli vezetők számára, hogy támogassa őket munkájuk teljesítésében.

A vonalbeli és törzskari funkciók helyett *Mullins* ('93) feladat (task) és részegység, elem (element) funkciókat különböztet meg és definiál. Szerinte a feladat funkcióba azok az alaptevékenységek sorolhatók, amelyek a produktív folyamat közvetlen megvalósítását szolgálják, és/vagy egyedi, meghatározott végeredményre irányulnak. Részegység funkciónak pedig azokat tartja, amelyek a feladat funkciót támogatják és a menedzsment-folyamat részét képezik.

Mivel a szervezetek többsége esetében, a személyzeti funkciónak nincs közvetlen felelőssége a feladateredmények elérésében, a személyzeti részleg általában alkotóelem, vagy részegység funkciónak minősül, és így fő feladata a támogatás.

Speciális szervezetekben azonban, - mint például a munkaerő-közvetítő irodák, vagy képző szervezetek - a személyzeti folyamat az alapfolyamat, így itt feladat-funkciót tölt be a személyzeti szakértőgárda.

Más szervezetekben, mindenekelőtt a szolgáltatásban, a személyzeti funkció igen szoros kapcsolatban áll az alapfolyamatokkal. A munkaerő tekintélyes hányada ott ugyanis közvetlen kapcsolatban áll a vevőkkel, az ügyfelekkel, ily módon közvetlenül részt vesz a szervezeti célok elérésében. A szolgáltatási folyamat maga is terméknek minősülve, (Karoliny M-né '95/8) az alkalmazottak magatartása részét képezi annak a végterméknek, amiért az ügyfelek fizetnek. Az ügyfél elégedettségét ugyanis a személyzet udvariassága, szolgálatkészsége, személyes kvalitásai jelentős mértékben befolyásolhatják, ami különös hangsúlyt ad itt a személyzeti funkciónak, hiszen feladatfunkció-elemekkel gazdagodik.

A személyzeti szakapparátus szerepe és helyzete azonban sokmindenben különbözik is minden más törzskari funkciótól. Ezek közül az egyik az, hogy a személyzeti apparátus megjelenésekor felelőssé válik ugyan a személyzeti célok eléréseért, ez azonban nem szünteti meg a vonalbeli vezetők e téren viselt felelősségét.

A megosztott felelősség

Különböző szervezetek eltérő megoldásokat választanak a személyzeti részleg feladatterületeinek meghatározásakor, de bármi legyen is a kijelölt felelőségek köre, mindig csak beleegyezésen, jóváhagyáson alapuló, delegált hatáskörrel rendelkeznek. Hogy milyen mértékű lesz a delegálás, az elsősorban a *csúcsvezetésnek* a vonalbeli vezetőkkel kapcsolatos, valamint a specialisták által teljesítendő szerepekre, és a formális szervezeti viszonyokra vonatkozó attitűdjétől függ.

A személyzeti ügyek felelősségének a személyzeti részlegre történő átruházása azonban, nem szünteti meg a felsővezetés személyzeti funkcióra is kiterjedő, alapvető felelősségét.

A felsővezetés céljainak, értékeinek tehát döntő befolyása van a személyzeti apparátus szervezeten belüli szerepét illetően.

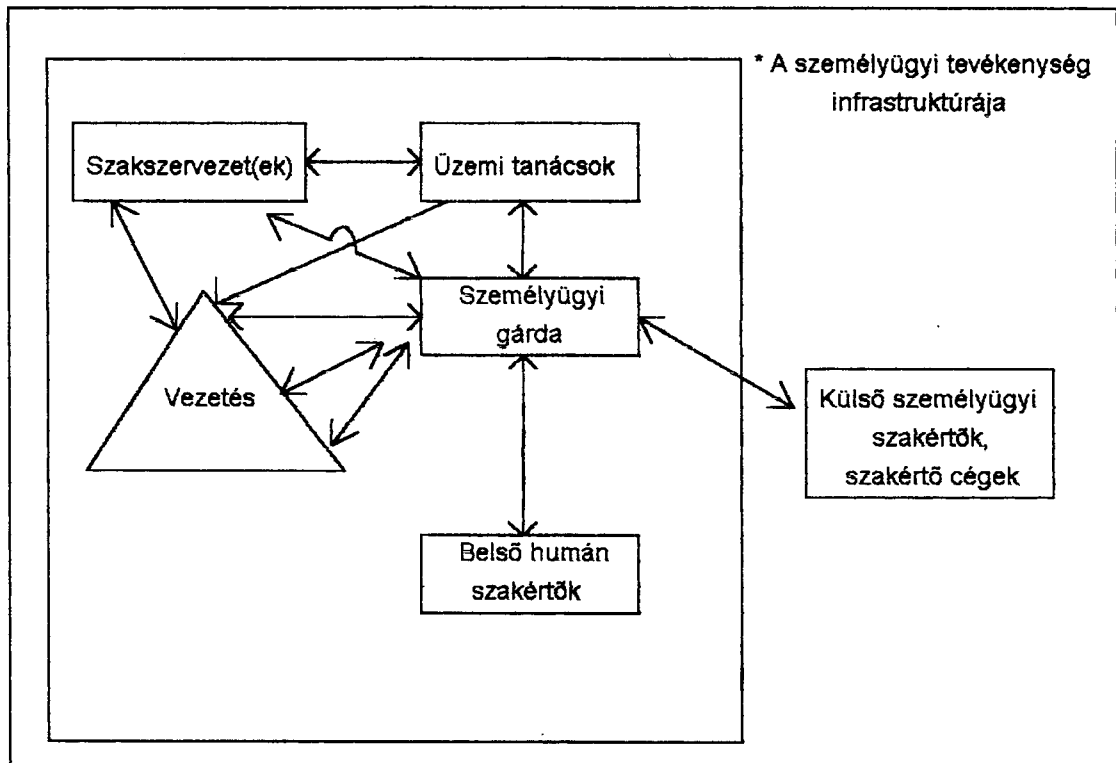
Ha a felsővezetés minimálisnak ítéli az emberek szerepét a szervezeti siker elérésében, akkor így fognak vélekedni az operatív vezetők is. Ebből következően, a személyzeti szakapparátus tagjai, elsősorban a rutin személyzeti tevékenységeket végezhetik.

Ha fontosnak ítélik a funkciót, sokoldalúan kell hogy támogassák a vonalbeli vezetők és a személyzeti részleg együttműködését, ami a hatékony személyzeti munka alapfeltétele. Ebben kiemelkedő jelentősége lehet a gondosan elkészített személyzeti politikának, amin belül célszerű a személyzeti részleg hatáskörét is tisztázni.

Az elkülönülő és centralizált személyzeti részleg egyik legfontosabb, de nem sokak által hangsúlyozott - kivétel pl. *Cohen* ('90) - funkciója annak biztosítása, hogy a szervezet menedzserei ne hozzanak olyan döntéseket, és ne tegyenek olyan dolgokat a beosztottakkal kapcsolatban, amelyeknek hátrányos következményei lehetnek a szervezet egészére nézve. Egyik fontos szerepük tehát a menedzserek fölötti *kontroll* gyakorlása.

A felsővezetők felelőssége annak elérése, hogy e kontroll korrekt eljárásmód szerint történjen. A kontroll lehetőleg a menedzserei tevékenységek eredményeinek monitorozását kell hogy jelentse. A nem kielégítő trend észlelésekor kerülhet sor a korrekciós lépésekre ajánlott tanácsokra, és igény esetén segítségnyújtásra. A kontroll a közvetlen és közvetett eredményjelzők figyelemmel kísérése mellett kiterjedhet a személyzeti politikák helyes alkalmazására éppúgy, mint a politikák helyességének vizsgálatára. Speciális kontroll módszernek tekinthető pl. az alkalmazottak körében végzett attitűdvizsgálat.

A megosztott felelősséggel jellemzett személyzeti funkció, a szervezeten belül és kívül még mások feladatát is képezheti. Tipikus hazai szereplőit a *Kulcsár* ('93) által konstruált 2.2. sz. ábra szemlélteti.



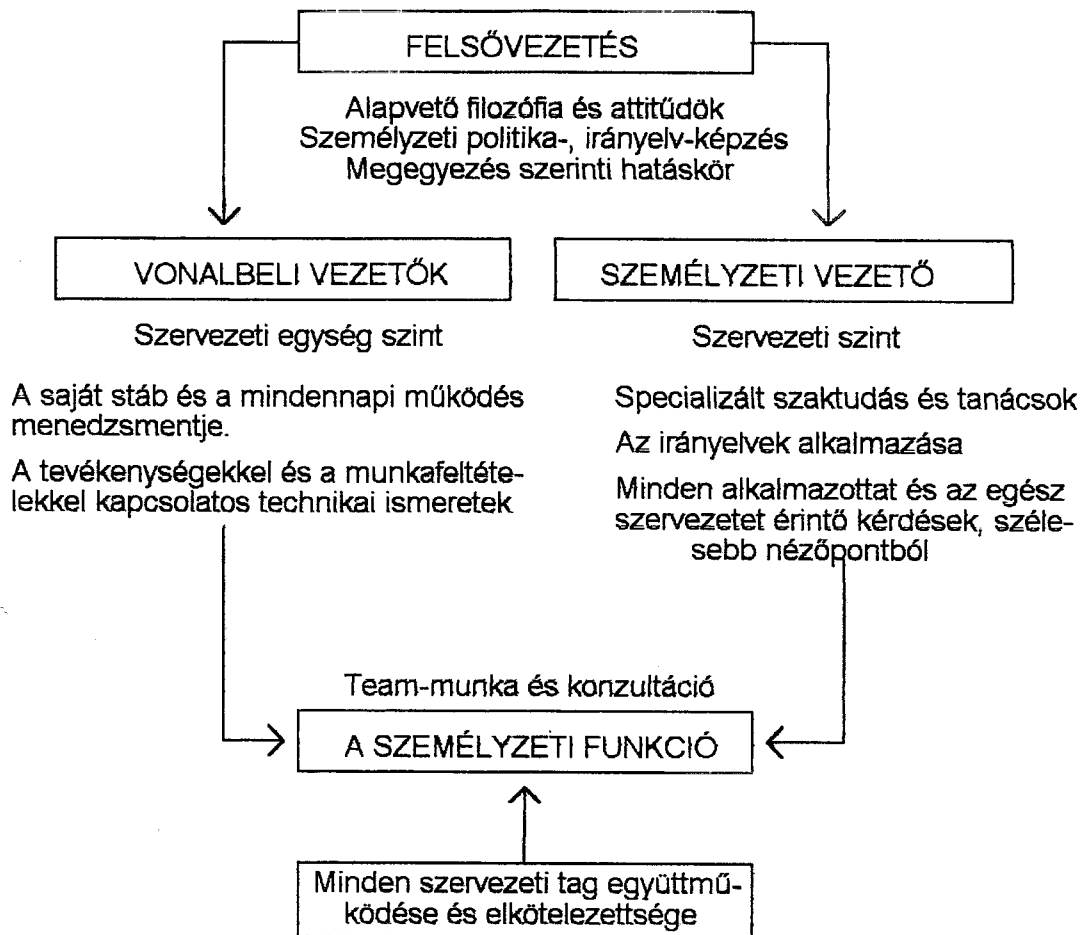
2.2. sz. ábra: A személyzeti funkció potenciális szereplői

Forrás: Kulcsár S. (1993): Emberi erőforrás - vállalati alkalmazkodóképesség. Kézirat, Kandidátusi értekezés, p. 76/a

A megosztott felelősség jellemzőt Fowler ('94) tömören úgy fogalmazta meg, hogy "a személyzeti menedzsment vonalbeli felelősség, de törzskari funkció". A konkrét munkamegosztás tartalma, a viszony jellege szervezetenként és időben is lényegesen különbözhet, és közös terület lévén, szinte kiküszöbölhetetlen konfliktusforrást jelent. A szervezeti célokat nem szolgáló konfliktusok csökkenthetők, ha főbb kezelési módjait előzetesen végiggondoljuk, ill. alkalmazzuk. Az együttesen is választható tipikus megoldások a következők lehetnek. (Karoliny M-né-Poór J. '94.)

- Az egyes személyzeti döntéseket, feladatokat vagy az egyik, vagy a másik csoport kizárólagos felelősségi körébe utalni.

A felelősségmegosztáshoz iránymutatóul szolgálhat Mullins ('93) javaslata, amit a 2.3. sz. ábra jelenít meg. E megoldás is azt hangsúlyozza, hogy a tipikusan érintett két csoportból a menedzserek alapvetően az emberek, a szakapparátus pedig az "ember-rendszer" kezeléséért felelősek.



2.3. sz. ábra: A személyzeti funkció - a megosztott felelősség

Forrás: Mullins, L.J. (1993): Management and Organizational Behaviour. Pitman Publishing, London, p. 578.

- Bemutatni, bebizonyítani az operatív vezetőknek, hogy előnyös számukra, ha használják a személyzeti/emberi erőforrás programokat, technikákat, eljárásokat. Ennek egy célravezető módja: bevonni őket az emberi erőforrás rendszer tervezésébe.
- Az oktatás. A két típusú csoport számára a közös döntéshozás hatékony módszereinek megtanítása, melynek egyik legcélravezetőbb technikája a rotáció.

Az eddig megfogalmazott javaslatok mindegyike megvalósításának optimális esetében is fennmarad azonban az elkülönülő apparátus ellentmondásos jellege, legalább két okból. Az egyik olyan, amelyben hasonló a helyzete bármely más elkülönülő, specializált funkcióéval.

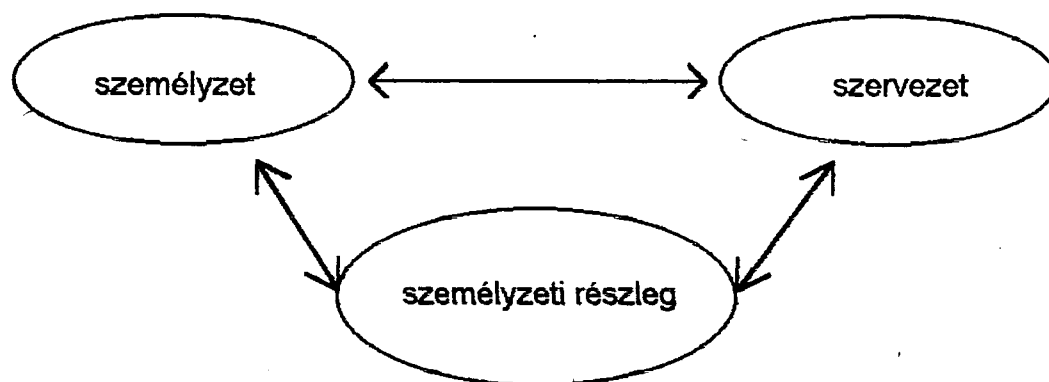
Ennek az a lényege, hogy *nem lehet közvetlen kapcsolatot kimutatni a személyzeti tevékenységek eredménye, a hozzájáruló alkalmazotti magatartás és a szervezeti eredmények között*. Ennek következtében, amikor egy szervezet sikeres, azt általában nem a személyzeti funkció eredményének tartják, viszont sikertelenség esetén gyakran okolják érte.

A személyzeti részleg az ellentmondásos elvárások gyűjtőhelye

Sajátos helyzete mögötti másik ok a funkció azon jellemzőjében rejlik, hogy a személyzeti szervezet ellentmondásos elvárások találkozási helye.

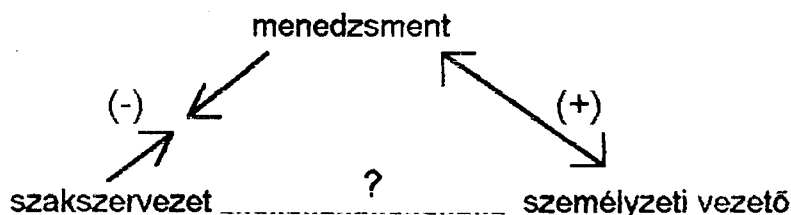
A személyzeti szakapparátus szerepe ebben különbözik minden más törzskari funkciótól, hiszen nemcsak a szervezeti cél támogatását kell szem előtt tartaniuk - a munkáltatót kiszolgáló, kontrollt gyakorolni a munkavállalók felett -, hanem az alkalmazottak, mint individuális emberi lények érdekében is tevékenykedniük kell. Egyidejűleg kellene biztosítani a szervezeti hatékonyságot és az egyéni igények kielégítését. Az "egy ember közepén" pozícióban, egyik típusú szerepében a hangsúly a menedzsment, míg másik szerepében az alkalmazottak felé irányuló felelősségen van.

A személyzeti részleg sok esetben háromszög-viszonyban mozog, ami a 2.4. sz. ábrában a már említett kétirányú elvárásrendszert is megjeleníti.



2.4. sz. ábra: Személyzeti háromszög-viszony

E háromszög-viszonyban nehezen megoldható az olyan probléma, ami például akkor keletkezik, amikor megromlik, feszültté válik a menedzsment és a szakszervezet kapcsolata. Ha a menedzsment és a személyzeti vezetés közötti kapcsolat kiegyensúlyozott, (lásd 2.5. sz. ábra) mit tegyen, hogyan viselkedjen a személyzeti vezető a szakszervezeti kapcsolatban?



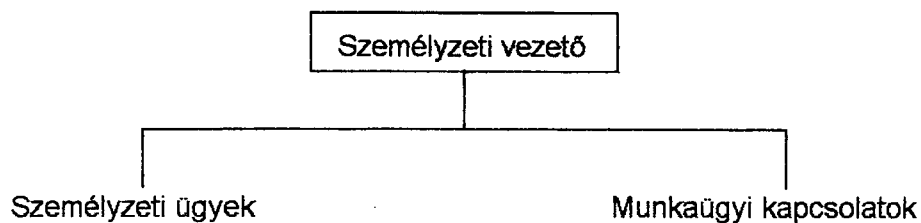
2.5. sz. ábra: A személyzeti kapcsolatrendszer

A személyzeti részleg illetve vezetője utolsó sajátosságaként érdemes még idézni *Thomason* ('81) véleményét, aki szerint a személyzeti vezető az az egyedüli szakember, akinek a szerepe amiatt egyedülálló, mert közvetlenül gyakorlatilag kizárólag a szervezet humán vagyonának a menedzsmentjével áll kapcsolatban. Minden más menedzsernek van valamilyen mértékű közvetlen kapcsolata a szervezet más fizikai vagyontárgyaival is.

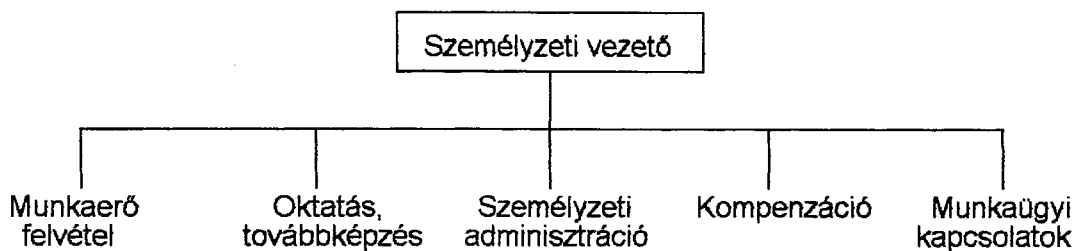
A szervezeti egység tagozódása

A személyzeti funkció elkülönülése után a szervezet méretétől, a szervezeti struktúrától és a személyzeti apparátusnak tulajdonított fontosságtól függően, változatos képet mutathat a részleg belső tagozódása éppúgy, mint a szervezeti hierarchiában elfoglalt helye, melynek tipikus megoldásait a 2.6. és a 2.7. sz. ábrák szemléltetik.

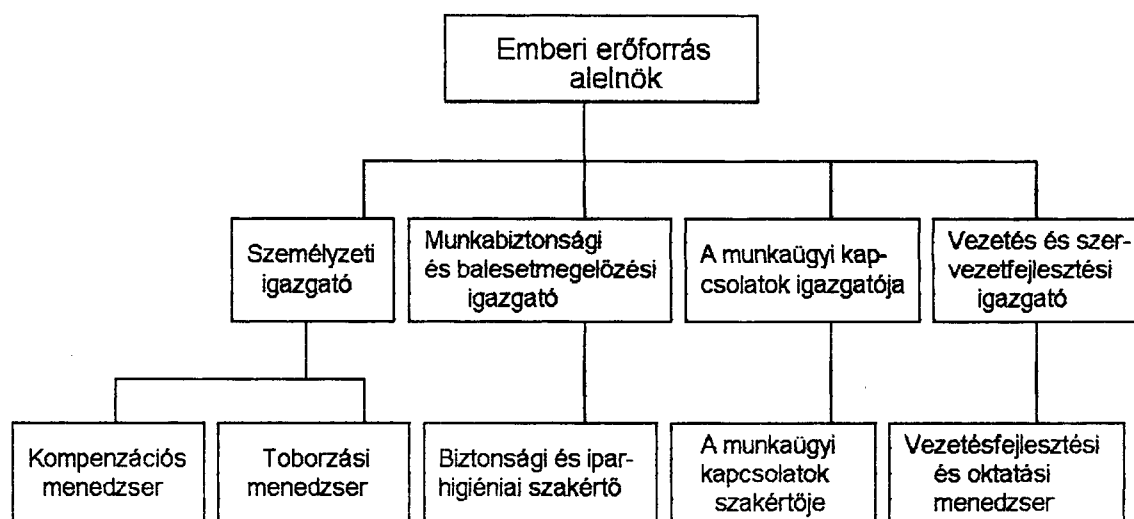
ALACSONY TAGOZÓDÁS ESETÉN



KÖZEPES TAGOZÓDÁS ESETÉN



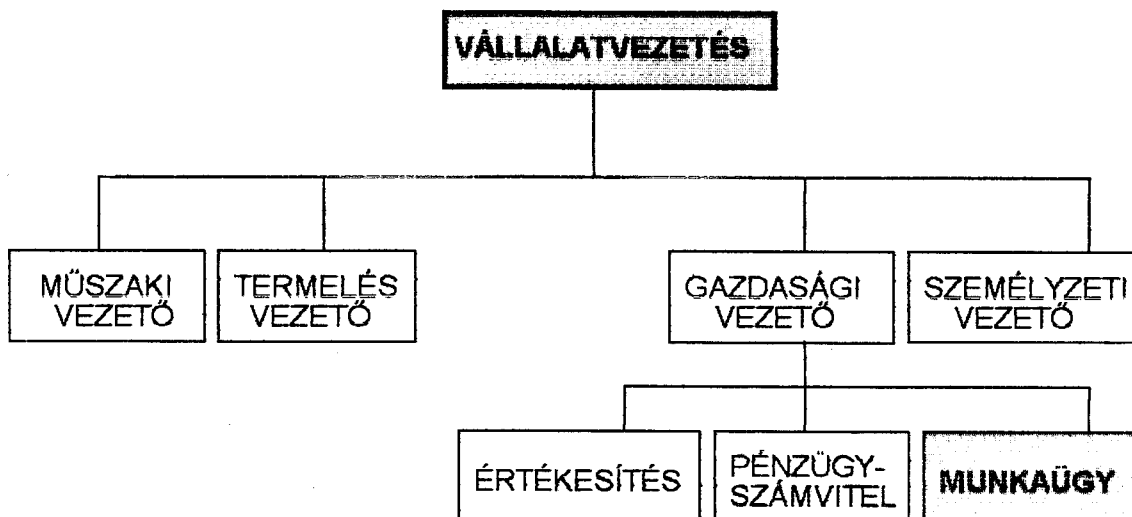
ERŐS TAGOZÓDÁS ESETÉN



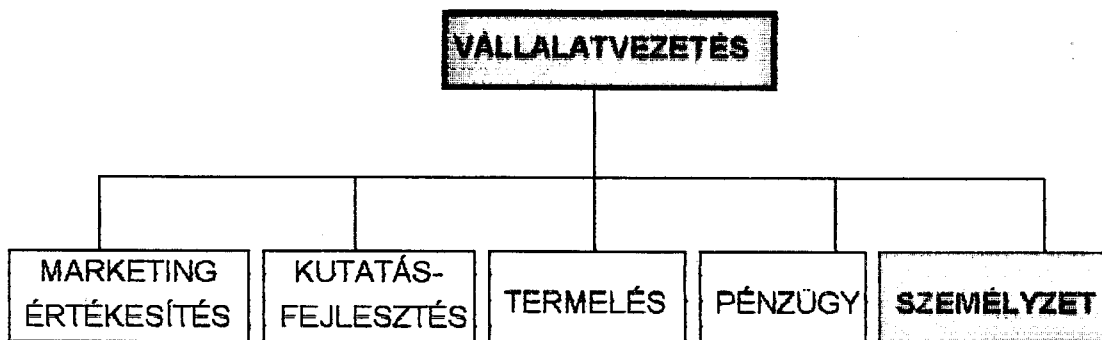
2.6. sz. ábra: A személyzeti szervezeti egység tagozódása

Forrás: Karoliny M-né - Poór J. ('94): Áttekintés a személyzeti/emberi erőforrás menedzsmentről. p. 35.

A) TÍPUS



B) TÍPUS



2.7. sz. ábra: A személyzeti szervezet beépülése különböző vállalati struktúrába

Forrás: Karoliny M-né - Poór J. (94): Áttekintés a személyzeti/emberi erőforrás menedzsmentről. p. 36.

A hazai helyzet sajátos háttere

1945 után a "szocialista" hatalmi viszonyok közepette a káderpolitika, az új káderek kiválasztása és kinevelése a politika előretolt bástyája volt, ami - jogi és egyéb normatív szabályozás hiányában - az 50-es években a politikai bizalmatlanság felfokozott légkörét tükrözte vissza.

1957 után párthatározatok fogalmazták meg a káderpolitika alapvető elveit, amelyeket az állami és gazdasági élet területeire, az állami személyzeti munkáról szóló 1957. évi, 1968. évi, az 1974. évi, majd végül az 1978. évi minisztertanácsi határozatok írtak elő. Ezek a határozatok az állami, a gazdasági, a tudományos és a kulturális, stb. területekre azonos személyzeti-politikai alapelveket fogalmaztak meg.

Az 1968-ban megindult gazdasági és társadalmi reformfolyamat a személyzeti politikát az 1980-as évek elejéig jórészt érintetlenül hagyta. A káderek mellett a teljes személyi állomány és annak munka-, illetve egyéb emberi "ügyei" is többségében központilag meghatározottak, illetve szabályozottak voltak. Ennek egyik legjellemzőbb területe a központi bérszabályozás volt.

Az 1980-as években kapott hangot, hogy a gazdasági reformnak a szervezeti viszonyok illetve a személyzeti munka reformjával is együtt kell járnia. Ekkor a személyzeti munka reformja is "felülről" kezdeményezett folyamat volt. Az 1989-ben középpontba állított liberalizálás, deregulálás, az integráció és a privatizálás gazdaságpolitikai jellemzői mellett fontosnak ítéltetik a munkaerő kategóriájának újraértékelése. Fontos, hogy leszögezzük azt, - írja pl. Fodor ('89) - hogy *"a jövőben a munkaerő ugyanolyan termelési tényező, mint minden más tőke, anyag, energia, stb."* Ezt úgy értette, hogy a munkaerő ugyanolyan árunak tekintendő, mint a többi termelési tényező ami elméletileg sokáig tagadott, illetve megkérdőjelezett volt.

Egyesek azt keresték, hogy mitől beteg a személyzeti munka, a válasz pedig egy mondatba sűrítve Zsirai ('89) megfogalmazásában például így hangzott: *"Ma a személyzeti munka nem attól beteg, hogy misztikus, hanem attól, hogy túlságosan bürokratikus."*

Az Ipari Minisztérium vizsgálatai alapján Kulcsár ('89) úgy találta, hogy:

"Paradox módon, az első számú vezetők jelentékeny része fontosnak tartja az emberi erőforrás fejlesztését és felhasználását, ezzel szemben az éppen ezt célzó tevékenységet, a személyzeti tevékenységet - régi beidegződései alapján - nem veszi komolyan."

A személyzeti munka hogyan továbbját keresők többsége ekkor egyetértett abban, hogy az egyik legfontosabb teendő, az ezidáig elkülönülő és különböző felettesekhez tartozó szervezeti egységekben - személyzeti, szociális, munkaügyi, munkavédelmi - végzett tevékenységek integrálása. A javaslatok szintjén az elképzeléseket Krisztián ('90) például úgy fogalmazta meg, hogy *"tartalmában új, komplex, emberközpontú személyügyi szervezetet, feladatrendszer (humán szféra) kell létrehozni, mert a személyzeti és munkaügyi rendszer válságának megoldásához alapvető fontosságú a munkaügyi, személyzeti és szociális szervezetek integrált munkája a piacorientált vállalkozói gazdaságban"*.

A ténylegesen vagy csak formálisan integrált tevékenységgel a funkció és a szervezeti egység idehaza a gyakorlatban a humánpolitikára, vagy személyügyre változtatta a korábbi munkaügyi és személyzeti megnevezést. A vállalatokon belüli helyzet 1991-ben erősen cseppfolyós állapotot mutatott, elmozdulás főképpen a vegyesvállalatoknál történt. E vállalati körben végzett vizsgálatok (Kulcsár '91) azt mutatták, hogy *"ezek túlnyomó többsége az emberi tényezőnek ugyanolyan nagy fontosságot tulajdonít, mint a fejlett tőkés országok sikeres vállalatai"*.

Mások (Poór és munkatársai '92) úgy találták, hogy ugyan kialakulóban van itt *"az Emberi Erőforrás Gazdálkodás funkciója, bár sok vegyesvállalatnál ennek irányelveit nem Magyarországon dolgozzák ki, e terület helyi vezetői gyakran csupán ezek megvalósítását biztosítják"*.

Már új típusú gyakorlatról számolt be pl. a *Viszt-Ványai-Berkó* ('90) szerzőegyes.

A témakörrel foglalkozó elméleti szakemberek egy része kiváló, de inkább makro-vagy mezo-beállítottságú munkagazdaságtani közelítésben érintette a témakört a 80-as években. Közülük a teljesség igénye nélkül pl. *Galasi* ('82), *Pogány* ('82) illetve *Fésűs* ('85) munkáját említem, akik többek között a munkaerő-gazdálkodás és szervezetének tennivalóit mutatták be.

A 90-es években a személyzeti/emberi erőforrás menedzsment elméleti szakembereinek egy része munkagazdaságtanos háttérű, ami mai munkáik "gazdálkodási" beállítottságában nyilvánul meg. Legismertebbek közül *Kővári* ('91) és *László* ('95) munkái figyelemreméltóak. Az erőforrás-jelleget hangsúlyozók mellett azonban találunk olyan hazai szakembereket is, akik elméleti munkáikban inkább az emberre teszik a hangsúlyt. Közéjük tartozik például a már többször említett *Kulcsár* ('93).

E fejezet minden röviden taglalt, inkább csak felvillantott témaköre egy-egy önálló érv lehet amellest, hogy érdemes idehaza a szervezet és személyzete kapcsolatait górcső alá venni.

Érdemes, hiszen az ember egy nélkülözhetetlen és speciális szervezeti erőforrás, így kezelése speciális ismereteket igényel. Olyan erőforrás, amely bizonyos körülmények között stratégiai fontosságúvá válhat, amikor a magatartásbefolyásolás lehetséges módjainak feltárása fokozott jelentőséget kaphat. Ehhez idehaza ugyan kiváló alapul szolgáló kutatási eredmények születtek, de azok fenti igényekhez is illeszkedő integrációja még várat magára.

Érdemes e területet alaposabban feltárni a személyzeti funkció specialitásai miatt is. Ezek szinte mindegyike annak immanens módon ellentmondásos voltát, konfliktusos jellegét domborítja ki, melyet idehaza a sajátos történelmi háttér is tetézt.

A fenti jellemzők miatt talán érthető, ha a rendszerváltás megkezdése után néhány évvel, sokféle próbálkozás érhető tetten e területen. Egyszerre vannak jelen, az ellentmondásos vélemények és megoldások, sok tekintetben a homályban tapogatózás és mindezek eredményeként homályos, kusza helyzetkép diagnosztizálható, ami szinte kiált a tisztázó elemzésért.

Nehezíti az eligazodást az a fejlett világban jelenleg tapasztalható helyzet, melynek fő jellemzője, hogy az is éppen egy valószínűleg kardinális átalakulás állapotában van és az emberi erőforrás menedzsment alkalmazása felé fordul.

Az eddigiekben bemutatott szempontok reményeim szerint elégséges magyarázatul szolgálnak, hogy bizonyítottan érezhessem, érdemes egy diszsertációt szánni azon kérdéskör tisztázására, hogy:

Mi is az az emberi erőforrás menedzsment?

III. AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT SAJÁTOSSÁGA- IN ALAPULÓ MODELLÉPÍTÉS

Új divathóbort Amerikából, vagy nemzetközi potenciállal bíró realitás?

A szakirodalomban gyorsan tért nyert terminológia alapján nálunk is sokakat érdeklő kérdés az, ami először a nyugat-európai kutatók és a gyakorlati szakemberek körében merült fel. Mi is az emberi erőforrás menedzsment? Egy új divat-hóbort Amerikából, vagy a gyakorlatban is megragadható, megkülönböztethető nemzetközivé váló, realitás?

A megnevezés, az "emberi erőforrás menedzsment" (Human Resource Management, HRM) viszonylag új, hiszen a 70-es, 80-as években jelent meg az USA Business School-jaiban, majd a szervezetek gyakorlatában az addigi személyzeti menedzsment (Personnel Management), a személyzeti adminisztráció megnevezés mellett, illetve helyett.

Maga a megnevezés a divat hódításának gyorsaságával került át Nyugat-Európába, tartalmát illetően azonban voltak akik (pl. Farnham '88) még a 80-as évek végén is kétségeiket fejezték ki, például a következő módon:

"Az a kérdés, hogy vajon a HRM egyszerűen menedzséri hóbort az USA-ból, vagy olyan személyzeti stratégia, amit a brit személyzeti menedzserek általánosan alkalmazni fognak?"

A nyugat-európai kérdések tehát elsősorban arra irányultak, hogy:
Van-e valójában kitapintható és lényegi különbség a személyzet vezetésének elveiben, módszereiben, a gyorsan elterjedt új megnevezés (HRM) mögött? És hogy:

Várhatóan általánosan kiszorítja-e ez a gondolkodásmód a hozzá tartozó gyakorlati megoldásokkal együtt az őt megelőzőt, a személyzeti menedzsmentet (PM)?

A válaszokat elemezve előzetesen a következő főbb jellegzetességek emelhetők ki:

- Az *amerikai* szakkönyvek jelentős része e témakörben ma is kettős Personnel/Human Resource management (P/HRM) címszó alatt jelenik meg. A két terminológia közötti különbséggel nemigen foglalkozva részletezi a funkció elveit, tevékenységterületeit és széleskörű eszköztárát.

Az emberi erőforrás menedzsment definícióját keresve számos hasonló megközelítéssel találkozhatunk a szakirodalomban.

Ivancevich-Glueck (86) megfogalmazásában, pl. a P/HRM

"olyan, a szervezeten belül teljesített funkció, amely a szervezeti és egyéni célok elérése érdekében biztosítja az alkalmazottak hatékony foglalkoztatását."

míg Carrell és szerzőtársai (89) szerint a P/HRM

"a személyes és szervezeti célok egyidejű maximalizálására tervezett programok, funkciók, tevékenységek összessége."

Az új közelítést, részletesebb elemzések nélkül például *Elberték* alapelveivel írják körül (In: Carrell és munkatársai '95) a következőképpen:

- * *"Az alkalmazottak olyan befektetések, amelyek hatékonyan vezetve és fejlesztve hosszútávú előnyöket biztosítanak (kifizetődnek a szervezetnek a magasabb termelékenység, a jobb teljesítmény formájában).*
- * *Olyan elvek, eljárásmodok, programok szükségesek, amelyek az alkalmazottak gazdasági és érzelmi igényeit egyaránt kielégítik.*
- * *A munkafeltételeket oly módon kell alakítani, amelyek az alkalmazottakat arra ösztönzik, hogy fejlesszék és maximálisan kihasználják, alkalmazzák szakértelmüket.*
- * *A személyzeti programokat és gyakorlatot úgy kell alkalmazni, hogy az mindig egyensúlyt tartson fenn a szervezet és az alkalmazottak igényei és követelményei között."*

- Az új közelítés sokáig laza definiálása sajátos jellemvonásainak, explicit megfogalmazásának hiánya Nyugat-Európában nehezítette az azonosíthatóságot, és méginkább az eltérő gondolkodásmód, filozófia gyakorlati programokból kiinduló elkülöníthetőségét. Mindez hozzájárult ahhoz, hogy a filozófia átvétele és az ahhoz illeszkedő vállalati valóság között *Európa-szerte* sokáig szembetűnő különbségek voltak tetten érhetők. Ennek fő jellemzője az volt, hogy míg a vélemények meglehetősen egybecsengtek, addig a szervezetek gyakorlata között lényegesek voltak a különbségek.

A *vélemény* szintjén senki sem tiltakozott, amikor az emberi erőforrás jelenbeli, vagy főleg jövőbeni központi jelentőségéről volt szó. Szinte mindenhol hangsúlyozták (vállalati filozófiák, politikák, szabályzatok), hogy az ember a legfontosabb tőke, vagyontárgy a szervezetben. A személyzettel kapcsolatos programok és *gyakorlat* szintjén azonban néhány szervezetben a HRM filozófiát követő, illetve célzó megoldás éppúgy tettenérhető, mint azok, amelyek inkább a megelőző filozófiákhoz illeszkednek. Mindezek miatt még a 90-es években is volt olyan angol kutató (pl. Beaumont '92), aki úgy tette fel a kérdést, hogy:

"Több-e ez bármivel, mint a személyzeti menedzsment új névvel?"

- Az emberi erőforrás menedzsment *idehaza* is olyan új kulcsszónak mutatkozott, ami méltán keltette fel az érdeklődést. Magunk, (Karoliny - Poór '94) a személyzeti/emberi erőforrás menedzsmentet azon funkciók, tevékenységek kölcsönösen egymásra épülő együtteseként definiáltuk, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével. E funkciók, tevékenységterületek közé soroltuk:
 - * az emberi erőforrás stratégiát,
 - * az emberi erőforrás tervezést,
 - * a munkakör-tervezést,
 - * a munkakör-értékelést,
 - * az ösztönzésmenedzsmentet,
 - * a munkaerő-ellátást, toborzást és kiválasztást,
 - * a teljesítményértékelést,
 - * az emberi erőforrás fejlesztést,
 - * valamint a munkaügyi kapcsolatokat.

Habár a fent említett tevékenységi körök egy része és technikái is nagyrészt ismeretlenek voltak a hazai gyakorlatban, e hiányosságok pótlása csak szükséges, de nem elégséges feltétele az alkalmazottak új és hatékony menedzselési módja megválasztásának és megvalósításának.

Világszerte elfogadottá vált ugyan, hogy az *emberek* ma a megújuló versenyelőny egyedüli forrásai, hogy az alkalmazottak biztosítják a szervezetek számára a megkülönböztetés, a differenciálás valós lehetőségét. Az előző megállapításokból következő elvek és az emberek kezelésének gyakorlata között még a fejlett piacgazdaságú országokban (mint pl. Angliában) is komolynak minősítik a szakadékot. Úgy vélik, hogy még ma is túl gyakran fordul elő, hogy az emberek kezelése az üzleti tervkészítés során az utolsóként figyelembe vett elem. Olyan, ami vagy múló divat-ötlet sor alkalmazását jelenti, vagy olyan intuitív készségként tekintenek rá, amely a vezetői pozíció betöltőjének veleszületett módon áll rendelkezésre és a kinevezéssel automatikusan előhívható. (Armstrong '95.)

Idehaza is ismerős az utóbbi vélemény illetve helyzetkép éppúgy, mint az érdeklődés a hatékonynak ígérkező, haladó piacgazdasági gyakorlat iránt. Így vannak ill. voltak ezzel Európa fejlett országaiban is, amikor felfigyeltek az USA-ban született új elméletre és gyakorlatra, amely az emberi erőforrás menedzsment névvel az alkalmazottak menedzselésének befolyásos, átható közelítéseként indult világhódító útjára. Az érdeklődés és az azzal együttjáró vita a sikeresebb gazdaságokban - pl. Svédország - éppúgy jellemző, mint a több problémával küzdőkben - pl. Egyesült Királyság, UK-.

Sokan, köztük *Beaumont* ('93) is, úgy vélik, hogy az országok között fennálló sokféle különbség (jogi, gazdasági, kulturális stb.) ellenére az alkalmazásban élenjárók gyakorlatában felmerült kérdések tanulmányozása számos fontos tanulsággal járhat más országok számára.

Azért is komolyan megfontolandó az előző vélemény, mert sokak szerint az HRM nemzetközi potenciállal is bír. Ennek alátámasztásául leggyakrabban felhozott érv a nemzetközi nagyvállalatok gyakorlata. Azon multinacionális cégek megoldásai, amelyek olyan homogén munkáltatói politikát igyekeztek kifejleszteni, amellyel a nemzeti kultúrák különbözőségeit a cég stratégiájából fakadó erős szervezeti kultúra hangsúlyozásával közömbösítik. E sikeres szervezetek belső politikáját, HRM elveit és megoldásait követendő példaként állítják más szervezetek elé.

Az előzőek miatt *Beardwell- Holden* ('94) úgy vélik, hogy az HRM a nemzeti és szervezeti határokat átlépni képes, kulturálisan semleges, közömbös menedzseri közelítést nyújt az alkalmazotti viszonyok alakításához.

Mindezek alapján érthető, ha az USA-beli kezdetek után az UK-beli adaptációs törekvések számtalan olyan kérdést vetettek fel, melyek válasszaikkal egyetemben Magyarországon is sokakat érdekelhetnek. Ezért magam is igyekszem az ezekre adott és adható válaszok tisztázására.

A kérdések sora azzal kezdődik, hogy *mi is az HRM egyáltalán? Vannak-e, és ha igen, mik a megkülönböztető ismérvei? Áthelyezhető-e, és milyen feltételek esetén a nemzetek, az országok között az egyes megoldások? Vannak-e olyan jellemzői, amelyek valóban nemzetközivé tehetik? Használható-e, és hogyan a felmerülő kérdésekre a világ egyes országaiban adott válaszok más országok gyakorlatában, avagy megalkotható-e és ha igen, milyen a nemzetközi emberi erőforrás menedzsment modell?*

Az előző sok és szerteágazó kérdéskör megválaszolására tesz kísérletet a disszertáció e fejezete, egy a sajátosságok beazonosításához használható modell megalkotásával.

A fenti kérdéslista élén állók azt firtatják, hogy mik az HRM megkülönböztető ismérvei? E kérdésre a kilencvenes években már olyan válaszok születtek, melyek sok közös elemet tartalmaznak. Lássunk először ezek közül néhányat!

Sisson ('90) szerint az HRM megkülönböztető elemei a következő négy fő jellemzőben foglalhatók össze:

- * A hangsúly az *integráción* van, az egyes politikaterületek integráción, valamint az üzleti terv és az HRM közöttin.
- * A személyzet menedzselésének felelőssége nem csupán a személyzeti szakapparátusé, hanem a *vonalbeli vezetőké* is.
- * A menedzser-szakszervezet kapcsolat helyett a menedzser-alkalmazott kapcsolat a jellemzőbb, a kollektívizmus helyett az *individualizmusé*.

- * Az *elkötelezettségre* és a kezdeményezésre kerül a hangsúly valamint a menedzserre, akitől ez esetben a "felhatalmazó", az "előmozdító", a "képessé tevő" szerep betöltését várják el a végrehajttatóval szemben.

Purcell ('93) úgy gondolja, az HRM terjedése egyrészt oka, másrészt következménye annak, hogy a menedzsment kezében jelentős hatalom koncentrálódik. Az új gyakorlat jellemzéséül olyan területeket sorol, melyek jelenléte szerinte a régi megoldásokkal való szakítás bizonyítékául használható. Véleménye szerint ezek: *az elkötelezettség, a kompetencia, a felhatalmazás, a flexibilitás, a kultúra, a stratégia, a teljesítmény, az értékelés, a javadalmazás, a team-munka, a részvétel, az együttműködés, a kommunikáció, a minőség és a tanulás.*

Armstrong és szerzőtársa részben saját legfrissebb kutatási eredményeikre támaszkodva, részben másokéra is alapozva úgy vélik, hogy az HRM az emberek kezelésének olyan új paradigmája, mely a kilencvenes évek elején (Armstrong-Long '94.), a következőkkel írható le:

- a *felsővezetés* által irányított tevékenység;
- a vonalbeli *vezetők* feladata kiemelkedő;
- hangsúlyos a *stratégiai illeszkedés* igénye, az üzleti és az HR stratégia integrálása;
- *elkötelezettség-orientált*, - fontos a szervezeti misszió és az értékek iránti elkötelezettség megszerzése;
- *integrált* személyzeti politikát és gyakorlatot igényel;
- *teljesítmény-orientált*, - hangsúlyozva az új kihívásoknak megfelelő, még soha nem produkált teljesítményszintet;
- alkalmazotti kapcsolataiban inkább a *kölcsönösségre*, mint a menedzserek és az alkalmazottak közötti érdekellentétekre építő, inkább *individuális*, az egyénre és nem azok csoportjára ill. képviselőire koncentráló, és a magas bizalomszintre alapozó;
- szervezési alapelvként az organikus, decentralizált megoldást preferálja, *flexibilis* szerepekkel és a team-munkát hangsúlyozva;
- vevő-orientált, a vevőnek nyújtott *minőséget*, megelégedettségük magas szintjének elérését célozva;
- a javadalmazás a teljesítmény, a *kompetencia* illetve a készségek alapján differenciált.

A fenti leíró, de inkább előíró jellemzőkkel bíró modellek alapján egyre pontosabban definiálódnak ugyan az HRM sajátosságok, de a kérdéslista további elemeinek megválaszolásához nem jutunk közelebb. Ehhez más típusú modellek adhatnak segítséget.

A magyarázó modellek felülvizsgálata

Az HRM amerikai gyökerei és kezdeti modelljei

Az explicit modellek megjelenése - a nyolcvanas évek közepe - előtt is megtalálhatók már azok az elméleti megfontolások ill. gyakorlati megoldások, melyek a mai HRM alapelemeit képezik. A célközponthoz vezető, - mely *Drucker* nevéhez fűződik - a részvétel, a munkakör-tervezés és a kommunikáció motivációs szerepét hangsúlyozó változásmenedzsment mozgalomé éppúgy, mint például a kiválóság-iskola által talált és elemzett siker-elemeké.

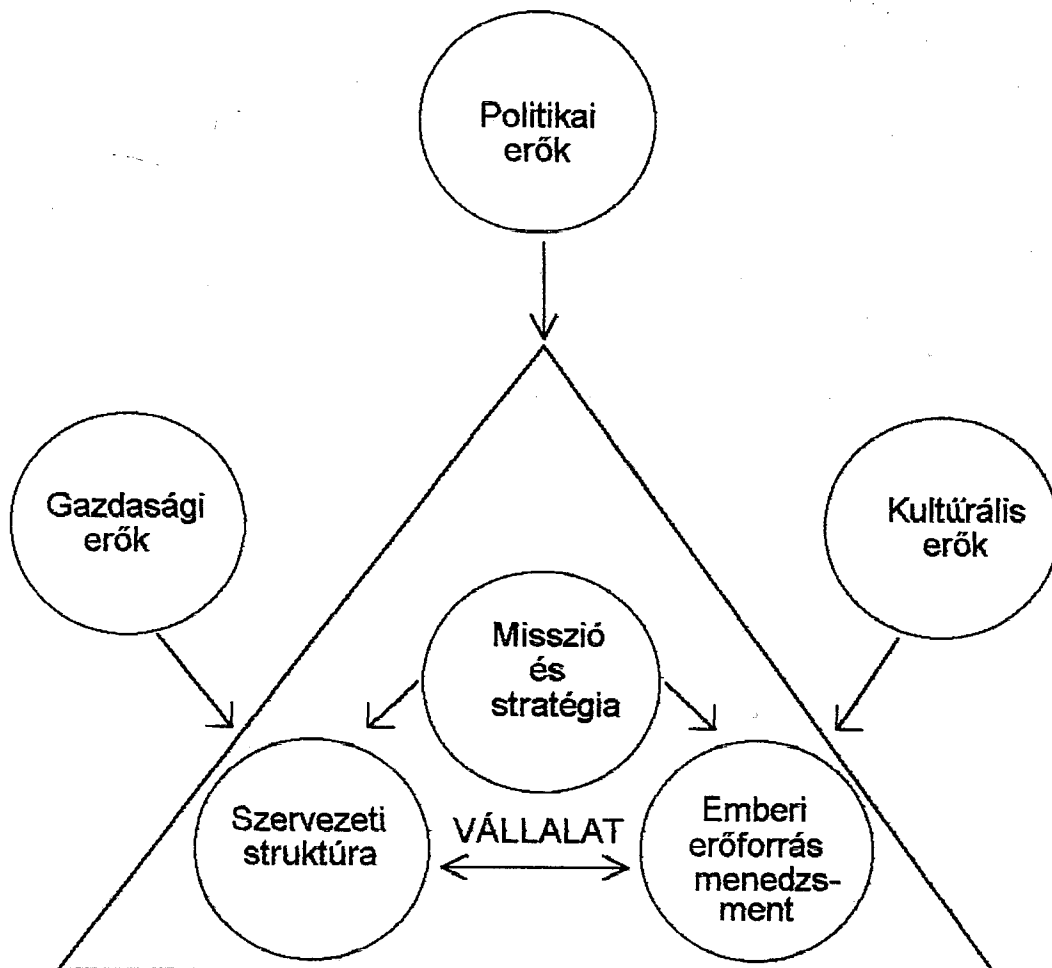
Ahogy az az előző felsorolásból is látható, az HRM háttere az 50-es évekig nyúlik vissza, de az új közelítést, USA-beli paradigma születését csak a 80-as évek közepére datálják. Létrejöttének indokai között igen fontos szerepet játszott tehát az a tágabb környezet, melynek módosulása előhívta azokat az új megoldás-együtteseket, melyek először pontosabb definiálás nélkül, de új elnevezéssel indultak hódító útjukra a fejlett piacgazdaságú országokban.

Az HRM elvek és technikák megjelenéséhez és gyors terjedéséhez vezető fő okok az USA-ban *Beerék* szerint ('85): a fokozódó nemzetközi verseny, a lelassult gazdasági és szervezeti növekedés, a munkaerő természetében bekövetkező változások és a diszkriminációmentes foglalkoztatást előíró kormányzati szabályozás. *Kohanék* ('86) szerint fontos kiegészítő elem a szakszervezeti mozgalom hosszútávon jellemző visszaszorulása is, mely a strukturális változásokból éppúgy származott, mint a menedzsment mélyen gyökerező szakszervezet-ellenességében ill. a kormányzati politikában.

Guest ('90) úgy vélte, hogy fontos szerepe volt annak a Reagen-i elképzelésnek is, mely visszatérést ígért az amerikai psziché hátteréhez, a harmincas években a New Deal-ben artikulált "amerikai álom"-hoz. Ahhoz, melyben Amerika az ígéret földje, melyben az egyén kemény munkával sikert ér el. *Guest* szerint az HRM az "álom" mai megtestesülésének tekinthető.

Ezek hát azok a külső környezeti elemek élükön a termékpiaci verseny fokozódásával, globálissá válásával, a világszerte érvényesülő recesszióval, - melyek erős nyomást gyakoroltak a szervezetekre, magas szintű teljesítményt és termelékenységét kívánva minden szinten - az egyénitől az iparágig. Olyan nyomást és kihívást, melyre a tradicionális személyzeti menedzsment gyakorlata, orientációja és hatalma birtokában nem volt képes a hatékony választ megtalálni. Ilyen körülmények között született meg az HRM és első elméleti modelljei.

Az HRM korai modelljében *Fombrun* és társai ('84) feltételezései szerint a stratégiai HRM révén az emberi erőforrás menedzsment politika-területek bonyolult kapcsolatban állnak a szervezet stratégiai céljainak megfogalmazásával és megvalósításával. Emiatt hangsúlyozták, hogy az HR rendszereket valamint a szervezeti struktúrát úgy kell alakítani, hogy az megfeleljen a szervezeti stratégiának. Később ez a közelítés az *"illeszkedési modell"* nevet kapta. (Lásd 3.1. sz. ábra)



3.1. sz. ábra: Az emberi erőforrás menedzsment "illeszkedési modellje".

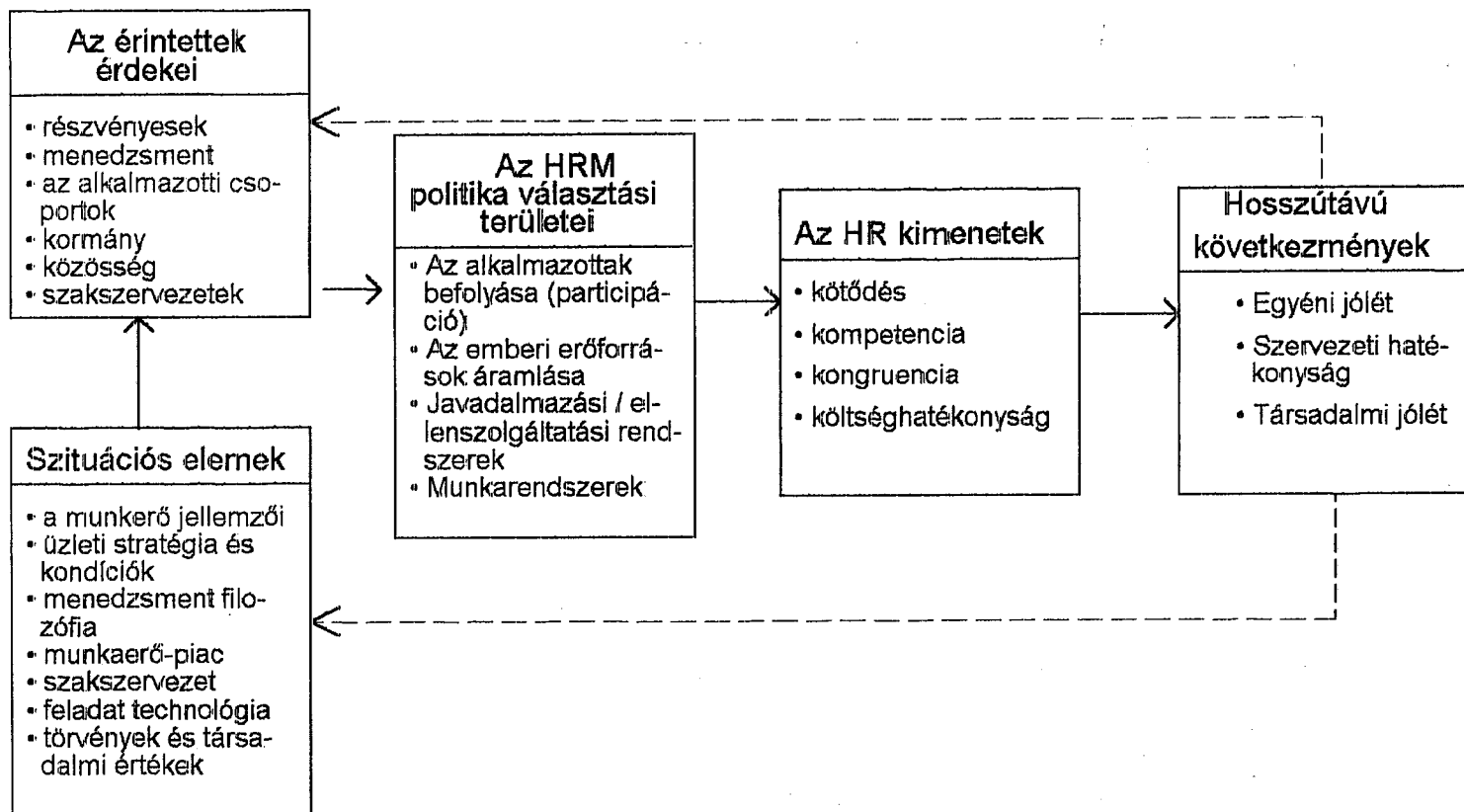
In: Beardwell I.- Holden L. (Ed) (1994): Human Resource Management. A contemporary perspective. Pitman Publishing, London p. 16.

A stratégia és a struktúra közötti kapcsolat alakulása *Chandler* ('62) óta hangsúlyozott. Az a megállapítás, miszerint a stratégia meghatározza, befolyásolja a struktúrát, többirányú árnyalás után mindmáig elfogadott. Éppúgy, mint az a *Child*-tól ('82) származó kiegészítés, hogy a kapcsolat nem determinisztikus, a szervezeti döntéshozóknak választási lehetőségük van e téren.

A fenti megfontolások igazolási és cáfolati kísérletei azonban mindvégig a szervezet egészének szintjén értelmezték a kapcsolatot. A szervezeti szinten értelmezett struktúra-jellemzők ugyan keretül szolgálnak a tevékenységek koordinációjához és kontrolljához, az utóbbival azonban közvetlenül nem igazán foglalkoztak. A munkaszervezet, a munkahely szintjén bekövetkező strukturális változások az előzőektől egyrészt elválasztva, másrészt más eszközökkel és technikákkal valósul(hat)nak meg.

Az "illeszkedés-modell" arra irányítja rá a figyelmet, hogy az üzleti stratégia és a szervezeti makro-struktúra kölcsönhatásai mellett a stratégia és a mikro-struktúra, ill. a makro-és mikro-struktúra kapcsolatai is figyelmet érdemelnek a háttérben álló külső környezeti magyarázó tényezőkkel egyetemben.

Még ugyanebben az évben jelent meg *Beer* és harvardi szerzőtársainak ('84) az előzőnél flexibilisebb elképzelése, mely azóta a *Harvard* vagy *HBS modell* nevet viseli. Ez a HBS modell (lásd 3.2. sz. ábra) azon az előfeltevésen alapul, hogy a személyzeti menedzsment problémái csak akkor oldhatók meg, ha a szervezet felsővezetése eldönti, hogy milyen szerepet szán az alkalmazottak szervezeti részvételének és fejlesztésének, és hogy e célok milyen HRM politikával és gyakorlattal érhetők el. E központi filozófia vagy stratégiai vízió nélkül - melyet csak a felsővezetés fogalmazhat meg az érdekcsoportok igényeinek és a szituációs elemek jellemzőinek ismeretében - az HRM egymástól különálló, független tevékenységek sora marad, melyek mindegyike csak a gyakorlati tradícióin alapulva változik. E közelítés azonban nemhogy feleslegesnek ítélné a személyzeti szakapparátust, hanem felértékeli, stratégiai szintre helyezi azt az HR kimenetek és a hosszútávú eredmények elérésének fontossága miatt.



1. sz. ábra: Beer és szerzőtársai: A Harvard Business School (HBS) modellje, az HRM területek térképe

Forrás: In: Gunnigle, P.-Flood, P. (1990): Personnel Management in Ireland, Gill and Macmillan, p. 310.

A modellben szereplő, kívánatos emberi erőforrás eredmények angolul a 4C-vel, magyarul a 4K-val kezdődő szóba sűrítethetők, melyek Beerék értelmezésében a következőket jelentik:

* *commitment/kötődés* (elkötelezettség), ami

egyrészt a szervezeti célok és értékek közös hitét és elfogadását jelenti,

másrészt a szervezet számára kifejtendő erőfeszítés szándékát, harmadrészt erős szándékot a szervezeti lét fenntartására;

* *competence/kompetencia*,

az a szakértelem, tudás és gyakorlat, ami a munkaköri teljesítményhez szükséges;

* *congruence/kongruencia*, ami

a szervezet és az egyéni munkavállaló kölcsönös, közös érdekeit hangsúlyozza;

* *cost effectiveness/költséghatékonyság*, ami

költségstabilitást jelent a bérek és juttatások tekintetében, valamint pl. az ipari békét, a sztrájkmentes működést.

Szintén harvardi munkatárs, *Walton* ('85) az, aki a szervezet munkatársaival való új kapcsolatában a hangsúlyt a *kölcsönösségre* helyezte. A kölcsönösségre a befolyásban, a tekintetbe vételben, a javadalmazásban, a felelősségben. E kölcsönösséget tükröző elveken alapuló gyakorlattól várta az elkötelezettség kialakulását, melytől szerinte egyrészt jobb gazdasági teljesítmény, másrészt az emberi fejlődés várható.

A harvardi közelítések közös sajátossága és pozitívuma, hogy kiemelik a menedzsment HR rendszerek, politika területek közötti választási lehetőségét (Karoliny M-né '95/5). A választáskor egyrészt a szituációs tényezők sokféleségének mérlegelésére kerül sor, a munkaerő jellemzőitől a szakszervezetek súlyán át a menedzsment filozófiáig. Másrészt az érintettek (stakeholders) széles körének - nemcsak a részvényesek (shareholders) - eltérő érdekeit leginkább kielégítő megoldások megtalálására. E közelítés nem hangsúlyozza túl a befolyásoló tényezők között a termékpiaci jellemzőket, a kontextuális tényezők nem kényszerként nehezednek a menedzsmentre, hanem fontos inputként jelennek meg a választásaik meghozatalakor.

E modellek szerint a termékpiaci ill. versenyelőnyökön túl, sok egyéb tényező is befolyásolja, hogy egy szervezetben a személyzet kezelésének egy speciális módját - az HRM-et - választják-e, vagy más típusú megoldásokat. Mindazonáltal a harvardi elképzelések mögött ott érezhetjük a burkolt célzást, hogy mivel a szervezetek környezetére az egyre fokozódó verseny és stabilitáshiány lesz jellemző, emiatt egyre inkább és egyre többen az HRM-féle megoldások választása mellett fognak dönteni.

Adaptációs kísérletek az Egyesült Királyságban

Az angol kutatók a nyolcvanas évek végén azt igyekeztek megállapítani, hogy a U.K-ban megfigyelhető változások tekinthetők-e az HRM ottani térhódításának, vagy csak a régi gyakorlat, a PM átkereszteléséről van szó.

A modellalkotások kiindulópontjául kezdetben a HBS modell szolgált, melynek egyik továbbfejlesztése *Guest* ('89) nevéhez fűződik. Ő szándéka szerint úgy alakította át azt, hogy alkalmassá váljon a gyakorlat tesztelésére éppúgy, mint az HRM előíró jellemzésére.

E modell négy alapelemet hangsúlyoz (lásd 3.3. sz. ábra), az HR eredményeket és az ezekhez vezető politikaterületeket, a kívánt szervezeti eredményeket valamint a mindezek háttéréül szolgáló vezetést, kultúrát és stratégiát.

HRM politika területek	HR eredmények	Szervezeti eredmények
Szervezet/munkakör- tervezés	Stratégiai integráció	Magas szintű munkatel- jesítmény
Változás- menedzsment		Magas szintű probléma- megoldás
Toborzás		Változás, Innováció,
Kiválasztás, szocializáció	Elkötelezettség	Magas szintű költség- hatékonyság
Értékelés, képzés,	Flexibilitás/ adaptibilitás	Alacsony fluktuáció, hiányzás és panasz- szám
Fejlesztés	Minőség	
Javadalmazási rendszerek		
Kommunikáció		
Vezetés/kultúra/stratégia		

3.3. sz. ábra: HRM elmélet - Guest modellje

Forrás: Guest, D. (1989): Personnel and HRM: can you tell the difference? Personnel Management, January, pp. 49.

A HBS modell módosítása, pontosítása talán az HR eredmények, a személyzet-politikai célok, eredmények terén a legfigyelemreméltóbb. Ezek Guest szerint: (In: Karoliny M-né '95/7)

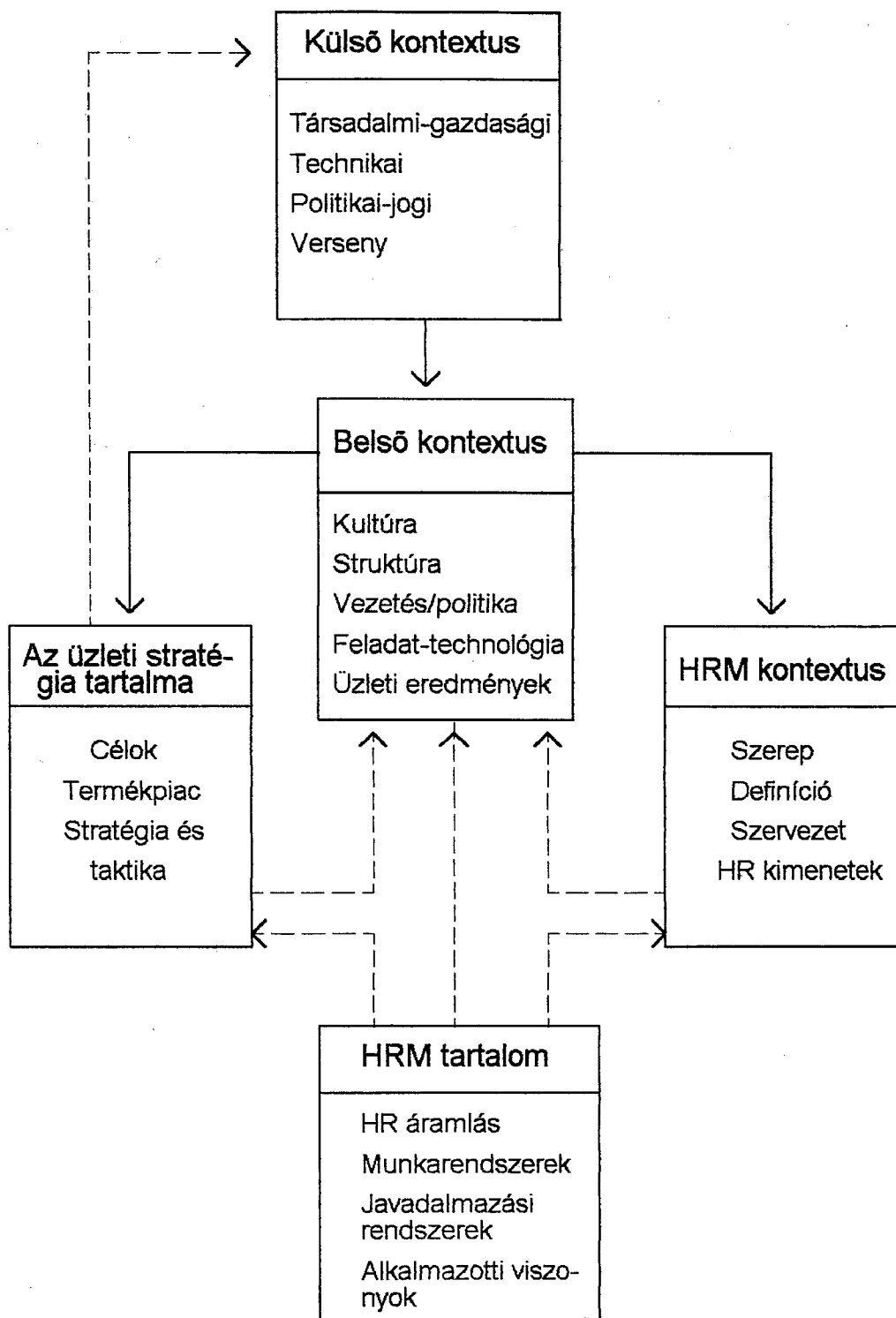
- *a stratégiai integráció* - ami részben azt hivatott szolgálni, hogy az HRM teljesen integrálódjon az üzleti stratégiai tervkészítésbe, ezen kívül azonban a horizontális a személyzeti funkcionális belüli, a tevékenységek körök közötti valamint a vertikális, a hierarchia szintjei közötti integrációt is igényli. Az utóbbin azt értve, hogy a vonalbeli vezetők elfogadják és mindennapi munkájuk részeként alkalmazzák az HRM programjait, választott gyakorlatát.
- *az elkötelezettség* - amivel egyrészt a szervezethez kötődést, másrészt a magas teljesítményben megnyilvánuló magatartást igyekeznek elérni,
- *a flexibilitás* - ami főleg a funkcionális rugalmasságot jelenti, de ugyanakkor a szervezeti alkalmazkodóképességet is,
- *a minőség* - ami a magas szintű minőséggel bíró termék vagy szolgáltatás előállításának biztosítását jelenti, valamint ehhez a flexibilis szervezet megkívánta minőségi alkalmazottakat éppúgy, mint magas szintű menedzselésüket.

Guest fenti közelítésében az alkalmazotti elkötelezettség megszerzése és fenntartására irányuló szervezeti törekvés univerzális, általános szervezeti szándék, ami a stratégiai integrációval együtt számára az HRM megkülönböztető sajátosságát alkotja.

Ebből azonban Guest által ki nem mondva - talán nem is látva - az is következik, illetve annak elismerését jelenti, hogy a menedzsment számára más típusú - nem HRM jellegű - stratégiai választási lehetőség nem is kínálkozik az alkalmazottak kezelése terén. Guest fenti modellben megjelenő elképzelésének egy lehetséges interpretációja úgy szól, hogy az elkötelezettséget célzó megoldások bizonyára a menedzsment stratégiai közelítésének következményei. Az elkötelezettség elérésére irányuló törekvések csak akkor bizonyulnak tehát hatékonyak, ha a menedzsment stratégiai módon közelít az emberi erőforrások kérdésköréhez. E szemléletmódját igazolja véleménye és problémaazonosítása, amikor Angliában az elkötelezettség alacsony szintű megvalósulását tapasztalta. Az elsődleges okot ugyanis szervezeten belül kereste és vélte megtalálni, főképpen a vezetők korlátozott stratégiai készségeiben.

A HBS modell másik figyelemre méltó adaptációja *Hendry* és szerzőtársa ('90) nevéhez fűződik. Ők az átalakítással - lásd 3.4.sz. ábra - a modell analitikus, elemző jellegét igyekeztek erősíteni. A szervezeten kívüli és belüli befolyásoló tényezők hangsúlyozásával, bármilyen típusú alkalmazotti viszonyon alapuló megoldást magyarázhatóvá és elfogadhatóvá tettek azáltal, hogy az üzleti stratégiát befolyásoló elemeket is keresték, illetve megnevezték.

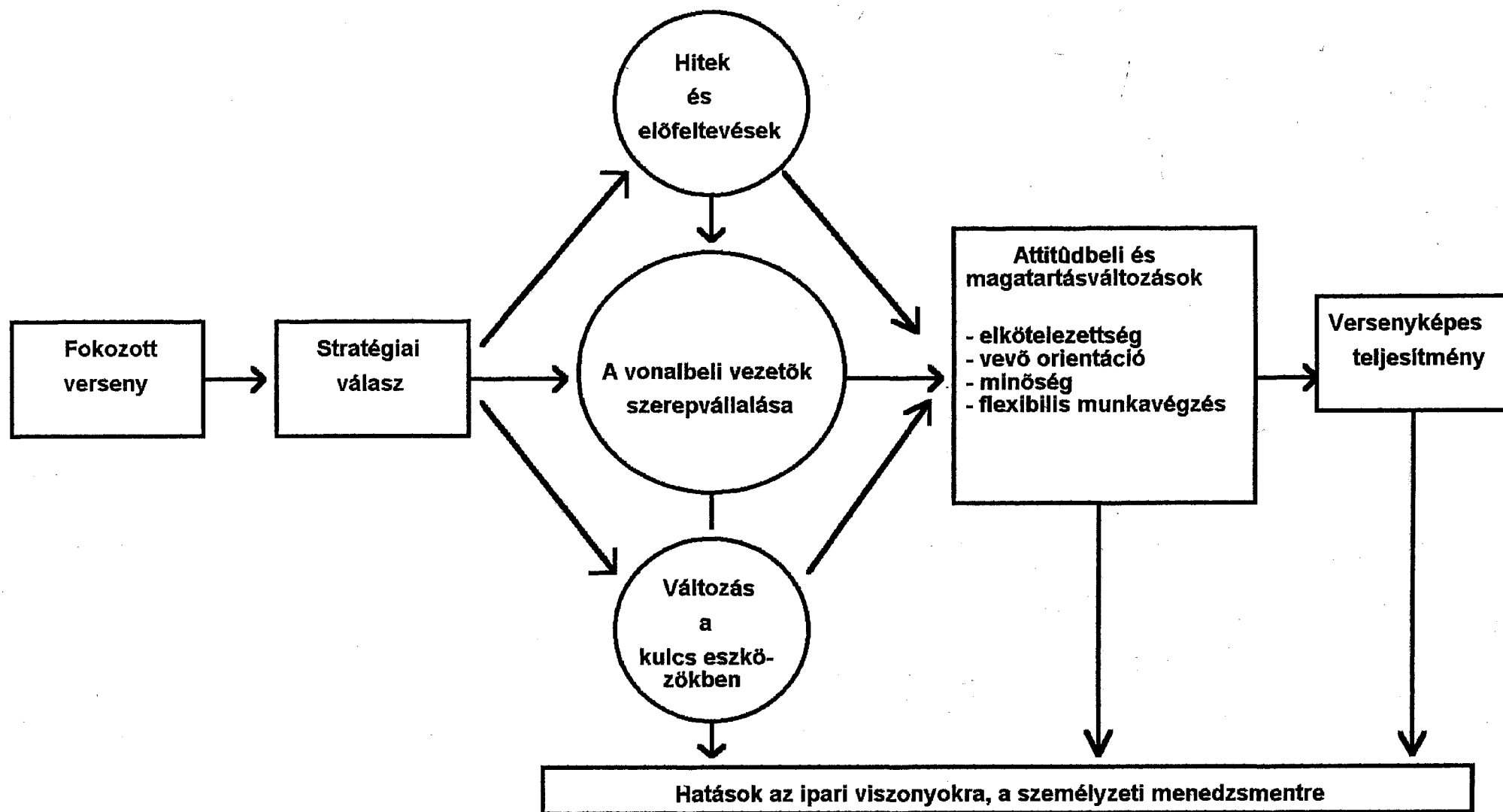
A gazdasági, társadalmi, politikai hatások és versenyjellemzők modellbe foglalásával, a termékpiaci sajátosságok mellé fontos, más külső környezeti tényezőket is besoroltak, megneveztek. E modellben találjuk először - és talán egyedül - a választott megoldások befolyásoló tényezői között a személyzeti apparátus szervezetének, szerepének jellemzőit. (Ezzel később, az osztályozó modelleknél fogunk találkozni, ahol igen erős hangsúlyt kap majd.)



3.4. sz. ábra: A stratégiai változás és az emberi erőforrás menedzsment

Forrás: Hendry, C.-Pettigrew, A. (1990): Human Resource Management: an agenda for the 1990's. International Journal of Human Resource Management, Vol. 1, No. 1.

A harmadik jelentős angol modellkészítő *Storey* ('92) amellett hogy definiálta modelljének kulcselemeit (lásd 3.5. sz. ábra) a stratégiai jelleget, a vonalbeli vezetők szerepét, a hiteket és előfeltevéseket és a kulcseszközöket, melyek szerinte a versenyképes teljesítményhez igényelt attitűdbeli és magatartásváltozáshoz vezetnek, - különbségképzéssel is próbálkozott. 27 olyan elemet nevezett meg (lásd később az osztályozó modellek 3.2. sz. táblázata), melyek mentén eltérő megoldásokkal jellemezhető az HRM és az azt megelőző gyakorlat, a PM.



3.5. sz. ábra: Az emberi erőforrás menedzsment felé fordulás modellje

Forrás: John Storey: Developments in the Management of Human Resources

Blackwell Business, 1992. p. 38.

Storey közelítése, egymásra épülő, kételemű - fogalmi és osztályozó - modellje jelentős lépés a gyakorlati megoldások megismerését, elemzését és leírását lehetővé tevő próbálkozások sorában. Elméleti modelljében azonban - Guesthez hasonlóan - Ő is azt sugallja, hogy a fokozott verseny egyedül az elkötelezettségre irányuló megoldás előhívását igényli.

Honfitársai vélekedését kiegészítve, korrigálva, azonban *Legge* (95) volt az, aki vizsgálatai alapján explicit módon megfogalmazta, hogy nincs szükség-szerűen logikai kapcsolat a stratégiai integráció és az elkötelezettség együttes megjelenése között, sőt, a kettő ellentmondásban is állhat egymással.

Az üzleti stratégia - a szervezeti struktúra - és az emberi erőforrás menedzsment összhangjának már a legelső "illeszkedési" modellben felvetett igénye azt sugallja, hogy az eltérő üzleti stratégiák eltérő megoldásokat igényelnek a személyzet kezelése terén. Itt megtévesztő lehet, hogy az utóbbiak többféle választható megoldását egyféle megnevezéssel (HRM) illették. A stratégiai HRM azonban ebben a kontextusban implicit módon ugyan, de egyértelműen elutasítja az univerzális közelítést. Ez is azt erősíti, hogy nem létezik a személyzet stratégiai közelítése és az elkötelezettség érvényesítésének szándéka között a Guest által feltételezett szükség-szerű kapcsolat. Ennek bizonyítéka lehet továbbá az is, hogy a fordii tömegtermelés mellett a munkaerőt igen erőteljesen stratégiai szinten és módon kezelték, menedzsmentjét pedig kifejezetten erősen integrálták a vállalkozás egyéb aspektusaival. A technikai kontroll tipikus megvalósításai azonban az HRM megoldásokkal semmilyen hasonlóságot nem mutattak, sőt!

Nem futószalag-szerű termelés esetén is, ha az üzleti stratégia az árversenyre, a költségminimalizálásra helyezi a hangsúlyt, ehhez tipikusan a relatíve fix, stabil és explicit munkaköri leírások, a specializált munkakörök, a szűken szabott karrierutak, a rövid távra koncentráló, eredményorientált teljesítményértékelés, a belső méltányosságot hangsúlyozó bérapályok és az alkalmazottak képzésének alacsony szintje kapcsolódik. Ezek egyikéről sem feltételezik, hogy az elkötelezettséget erősítsék és tipikusan a személyzeti menedzsment (PM) eszköztárába tartozó megoldásoknak minősülnek.

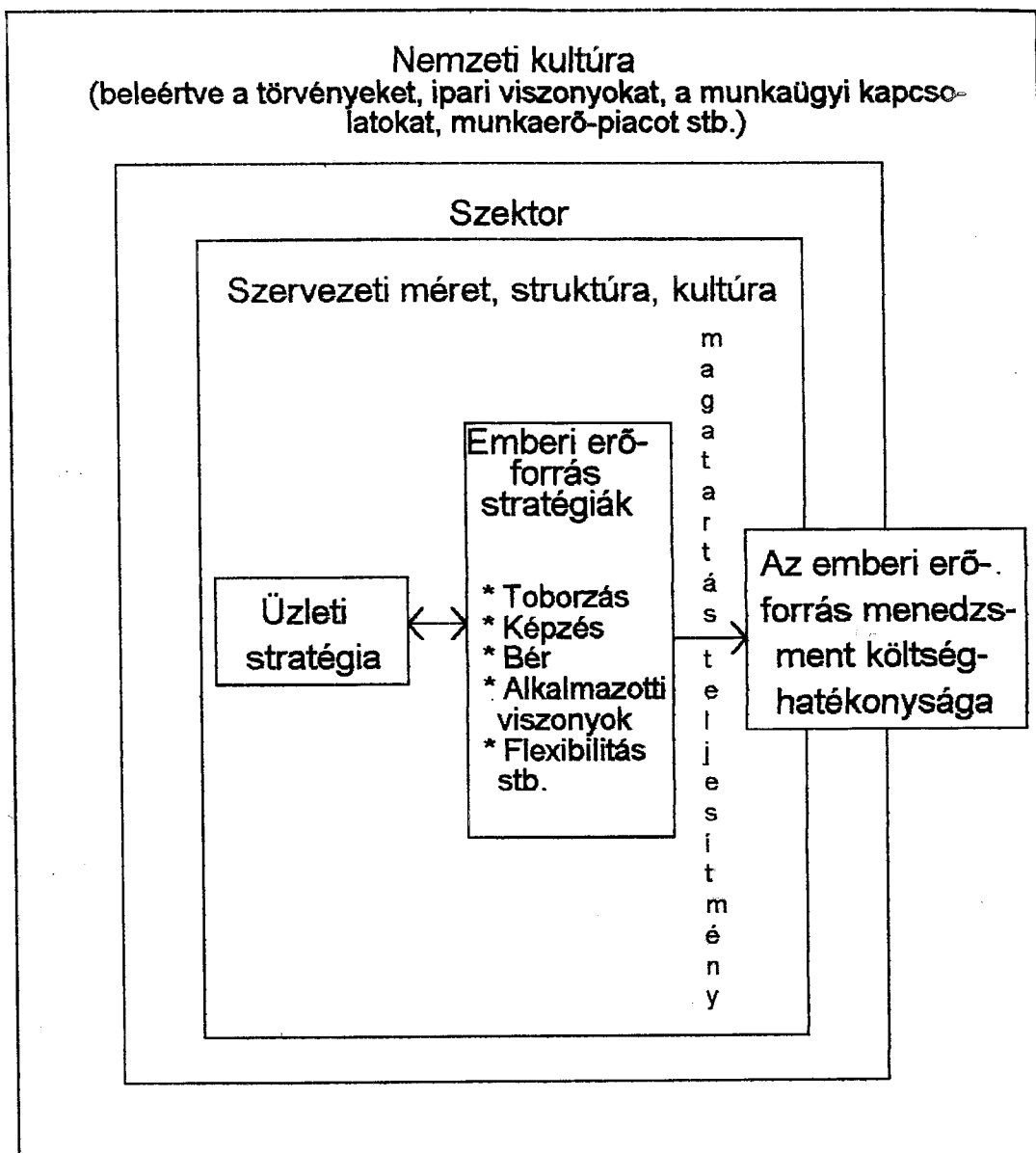
Mindez megfordítva tehát azt jelenti, hogy csak bizonyos üzleti stratégia-típusokhoz - a Porter-féle differenciáló, vagy a Miles-Snow-féle kutató stratégiához - illeszkedik az HRM közelítés, míg a költség-alapú, az összpontosító ill. védekező stratégiához inkább a személyzeti menedzsment (PM) párosul.

A nemzetközi összehasonlítás modellje

Az előíró és elemző célra is használható univerzális modell U.K-beli keresésével egyidejűleg a nemzetközi összehasonlításra is alkalmas megoldások, a nemzetközi HRM modell konstruálásával máshol is próbálkoztak.

Voltak olyanok, akik azokat az elemeket hangsúlyozták, amik lehetővé teszik ilyen modell megalkotását. Köztük *Pieper* ('90) úgy vélte, hogy ennek legalább három oka van. Az első az, hogy az HRM inkább elméleti konstrukció, mint alkalmazott gyakorlat. Ezenkívül az, hogy az állami beavatkozás mértéke helyenként jelentősebb lehet mint az egyéni szervezeti választási lehetőség, valamint az, hogy hiányzik a világos elméleti háttér az HR gyakorlat összehasonlításához.

Mások, mint például *Brewster és Bournois* ('91) - elismerve a nemzetközi HRM modell konstruálásának nehézségét - úgy vélték, hogy megalkotható olyan modell, - lásd 3.6. sz. ábra - melyre részletes, nemzetközi vizsgálat alapozható. Az HRM európai modelljéhez vezető első lépésnek tekintett próbálkozásukat nagyvonalú, távlati ábrázolásnak minősítve az üzleti stratégia és az HR stratégia kölcsönös egymásrahatásának eredményeként megjelenő magatartást, teljesítményt ill. költség hatékonyságot háromrétegű burokbá helyezve értelmezték. Az első ezek közül a szervezet mérete, struktúrája és kultúrája, a második a szektor, az iparág, harmadik a nemzeti kultúra, melynek része az állami beavatkozás mértéke, azok törvényi megjelenése a szakszervezetekkel és a munkaerő-piaci jellemzőkkel együtt.



3.6. sz. ábra: Az emberi erőforrás stratégiák Brewster-Bournois által használt vizsgálati modellje

Forrás: Beardwell I.-Holden L.(Ed)(1994): Human Resource Management. A contemporary perspective. Pitman Publishing, London, p. 612.

Fogalmi modellépítés: 1. fázis

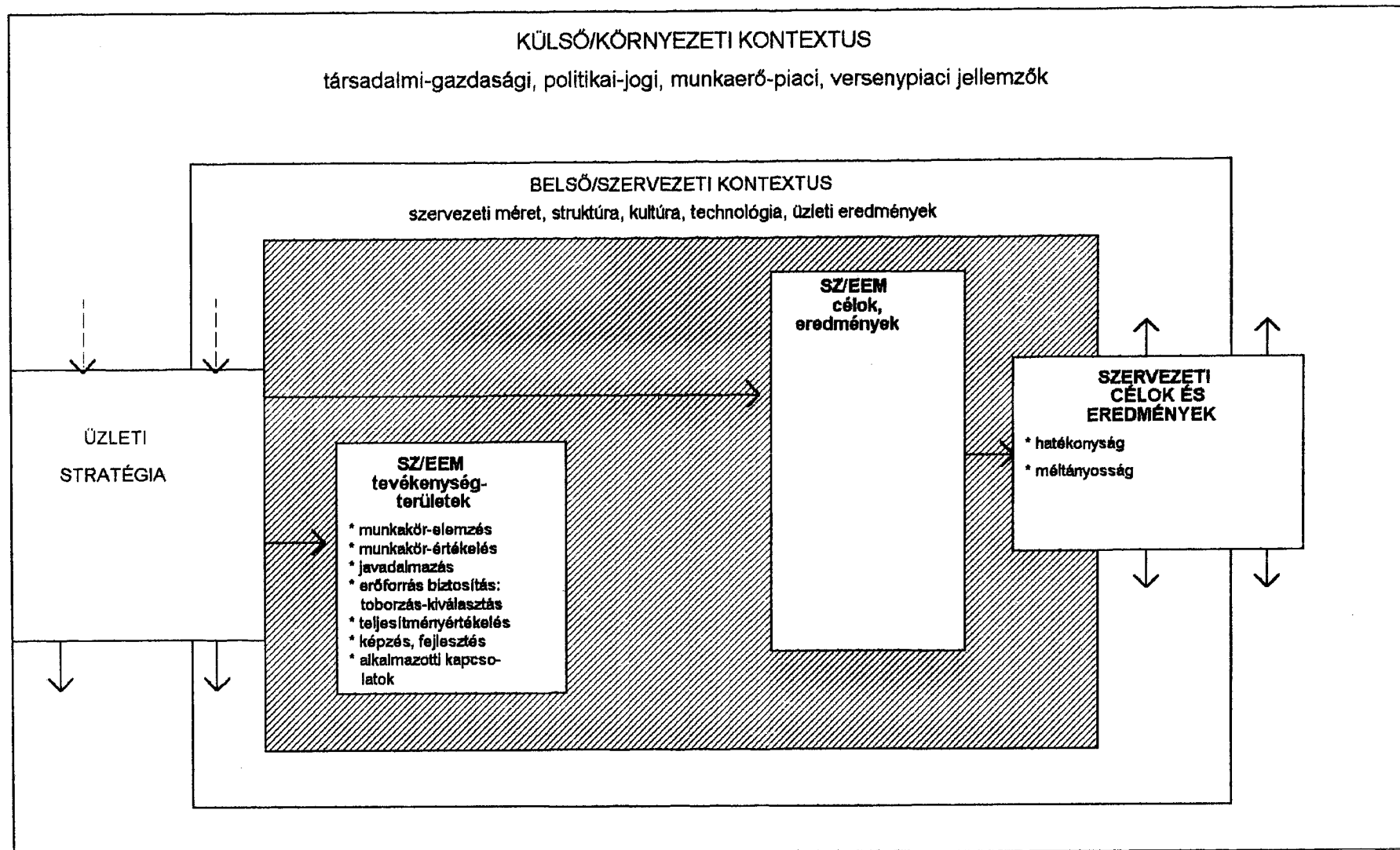
Az HRM megjelenésének fő okát minden modellépítő szerző a környezeti elemek jelentős megváltozásában látta. Ennek következtében elsősorban a környezeti jellemzők megjelölésével, elemeinek definiálásával és a kapcsolatok jellegének és irányának feltüntetésével igyekeztek körülírni azt. A többféle közelítés összeépítésének eredményeként létrejövő I. fogalmi modellemben meglehetősen jól megragadható módon jelennek meg a külső és a belső kontextuális tényezők. (lásd 3.7. sz. ábra).

A nemzeti kultúra jellemzőiként is felfogható *környezeti kontextus* elemei között találhatjuk a társadalmi-gazdasági, politikai-jogi, munkaerő-és versenypiaci jellemzőket.

A *szervezeti kontextus* elemei közül egyelőre a szervezeti méret, a struktúra, kultúra, a technológia és az üzleti eredmények hangsúlyozódnak.

Az *üzleti stratégia* a kontextuális keret és a belső mag közötti közvetítő szerepet tölti be. Hasonló a szerepe a végső célrendszernek is, melyben együttesen jelennek meg a szervezeti és az alkalmazotti célok.

A magyarázó modellek felülvizsgálata és elemeik összeépítése révén megszületett 1. fogalmi modellben az HRM megoldások belső sajátosságai meglehetősen homályosak. A belső magban csak két box jelenik meg - a SZ/EEM tevékenységek és a célok illetve eredmények. Az első box tartalma, a tevékenységterületekkel látszólag definiálódik ugyan, de azok sajátosságai a bemutatott elméletek alapján még éppúgy megragadhatatlanok, mint a célok és eredmények boxé. A köztük fennálló kapcsolatok közül is csupán az üzleti stratégiából származtatott jelleg nyilvánvaló, amit az egyirányba mutató nyilak illusztrálnak.



3.7. sz. ábra: I. FOGALMI MODELL

Az osztályozó modellek felülvizsgálata

A PM és az HRM megkülönböztetése

Az angol kutatók közül sokan nem az új közelítés önmagában történő definiálására, jellemzésére, modellezésére tették a hangsúlyt, hanem a megelőző gyakorlattal, a személyzeti menedzsmenttel (PM) való összehasonlításra, a kritikusnak tartott elemek különbözőségeinek megragadására és megfogalmazására.

Ez a fajta közelítés *Guest* ('89) saját maga számára is szólóan megfogalmazott kérdésében úgy hangzik, hogy:

"PM és HRM: megmondhatók-e a különbségek?"

A kérdésre adott válaszok, vélemények három csoportba foglalhatók össze. Az első csoportba a lényegi különbség létét is megkérdőjelezők illetve tagadók tartoznak, a másodikba a különbségeket általánosan illetve filozófiai szinten megfogalmazók, míg a harmadikba a különbségtétel lehetőségét és célszerűségét vallók és megtevők, az osztályozó modellt készítők.

- Az első csoportba sorolható *Torrington* ('89) pl. nem forradalmian új megoldásnak tartja az HRM-et, csupán a PM sokarcú szerepe egy újabb dimenziójának.

Pat Lowry ('90) a Személyzeti Menedzsment Intézet egykori igazgatója is úgy vélte, hogy az HRM a mai valóság részeként, csak a PM fejlődésének egy új fázisa és nem egy teljesen elkülönülő lényegi különbségeket hordozó megoldás. *Guest* azon véleményét, hogy normatív szinten (amit a gyakorlatnak követnie kellene) összehasonlítva a PM és az HRM között csak kevés különbség tehető, *Armstrong és Long* ('94) azzal erősítik meg, hogy több hasonlóságot találnak és említenek közöttük, mint különbözőséget.

- A különbséget *filozófiai* szinten keresők és megfogalmazók abból indultak ki, hogy a PM bizonyos mértékig mindig a szervezet és az egyén közötti összekötő kapocs szerepét játszotta úgy, hogy kompromisszum jöjhessen létre a szervezet és a munkavállalók igényei között.

A PM professzionalizálódott változata a szervezet és alkalmazottai kapcsolatának alakításakor, az egyedi esetek önkényes megítélésének elkerülése érdekében nagyszámú alkalmazott esetén fontosnak tartotta, a hatékony kiválasztási és javadalmazási rendszerek és a méltányos fegyelmi, elbocsátási és leépítési eljárások kifejlesztését, valamint az adminisztráció világos és működtethető szabályozását.

Ily módon a technikailag megvalósítható, legsemlegesebb megoldások keresésével igyekeztek kezelni a szervezet és az egyének közötti kapcsolat nehézségeit. E megoldások kidolgozásának vezérelve a költségminimalizálásra való törekvés, mely az egyénre úgy tekintett, mint más költségelemre, melynek kontrollja és fékentartása döntő fontosságú.

Beaumont ('93) szerint a személyzeti funkció ez esetben olyan, "határokon átívelő" funkció volt, melyben az is megnyilvánult, hogy mennyire függ a szervezet környezetétől, nevezetesen a szűkös munkaerő-piactól, a kormányzat foglalkoztatással kapcsolatos törvényeitől, jogszabályaitól és a szakszervezet hatalmától. E három tényező, mely döntően kívüláll a személyzeti funkció kontrollján, nagyrészen magyarázza a személyzeti szapparátusok igen eltérő erőforrás-, státusz- és befolyás pozícióit.

A PM-mel szemben az HRM filozófiájában az alkalmazottra nem mint költségelemre tekintenek, hanem úgy, mint a meglevő vagy a potenciális befektetési hozadékra, mely végső soron a szervezetet erősíti. E közelítés ily módon az alkalmazotti potenciál maximalizálását állítja középpontba, tehát az alkalmazottakba való befektetést és ily módon való maximális hasznosítását.

Az emberi erőforrás menedzsment (HRM vagy EEM) tehát a szervezetek legtöbbre értékelt vagyona, az ott dolgozó emberek menedzselésének stratégiai és integrált közelítése. Az embereké, akik a fenntartható versenyelőny egyedüli forrásaiként egyénileg és kollektíven is hozzájárulnak a szervezeti célok eléréséhez.

Az HRM filozófiájának *Armstrong* ('94) által megfogalmazott elemei:

- * az alkalmazottak a cég értékes vagyonát képezik,
- * a stratégia és a kultúra fontos tényezők,
- * a szolgálatkészség helyett az elkötelezettségre kerül a hangsúly,
- * hangsúly a vonalbeli vezetők kulcsszerepén.

• A megkülönböztetheetőségben hívók és azt a gyakorlatban is megvalósítani szándékozók olyan tényezőket, dimenziókat igyekeztek megnevezni, melyek a PM-ben és az HRM-ben egyaránt fontosak, de eltérő megoldásokkal jellemezhetők. (Karoliny M-né '95/7.)

Walton ilyen próbálkozását először *Guest* ('87) fejlesztette tovább, több mint egy tucat tényező leírásával (lásd 3.1. táblázat). Később az elemek száma tovább nő, *Farnhamnál* ('88) mintegy húszra (lásd később a 3.4. táblázatban), majd *Storeynél* ('92) huszonhétpontú különbséggé (3.2. táblázat).

A személyzeti és az emberi erőforrás menedzsment összehasonlítása

Tényezők	Személyzeti menedzsment (PM)	Emberi erőforrás menedzsment (HRM)
Az üzleti tervezés számára biztosított input	<ul style="list-style-type: none"> témakör specifikus 	<ul style="list-style-type: none"> integrált
Idő és tervezési perspektíva	<ul style="list-style-type: none"> rövid távú reagáló, eseti, ad-hoc marginális 	<ul style="list-style-type: none"> hosszútávú megelőző (pro-aktív) stratégiai
A pszichológiai szerződés	<ul style="list-style-type: none"> szolgálatkészség 	<ul style="list-style-type: none"> elkötelezettség
Az alkalmazotti kapcsolatok jellemzői	<ul style="list-style-type: none"> kollektív alacsony bizalom-szint szembenállás 	<ul style="list-style-type: none"> individuális magas bizalom-szint kölcsönösség, viszonyosság
Az előnyben részesített struktúrák, rendszerek	<ul style="list-style-type: none"> bürokratikus/mechanisztikus centralizált formálisan meghatározott szerepek 	<ul style="list-style-type: none"> organikus felhatalmazás flexibilis szerepek
Szerepek	<ul style="list-style-type: none"> specialista/szakember 	<ul style="list-style-type: none"> nagymértékben integrált a vállalati vezetésbe a változtató (change agent)
Értékelési kritérium	<ul style="list-style-type: none"> költségminimalizálás 	<ul style="list-style-type: none"> az emberi erőforrások maximális kihasználása
A foglalkoztatás biztonsága	<ul style="list-style-type: none"> semmi/nulla 	<ul style="list-style-type: none"> magától értetődő garanciák

Forrás: Guest, D (1987): Human Resource Management and Industrial Relations. Journal of Management Studies, 24 May

A növekvő elemszám a csoportosítás igényét veti fel, illetve lehetőségét kínálja - Storeynél pl. négy, a hitek és előfeltevések, a stratégiai aspektusok a vonalbeli vezetés és a kulcseszközök kategóriáiba. Ezek elemeit és jellemzőit tartalmazza a 3.2. táblázat.

3.2. táblázat.

Storey 27 pontos különbsége

DIMENZIÓK	SZEMÉLYZETI MENEDZSMENT	EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT
Hitek és előfeltevések		
1. Szerződés	Az írásos szerződések gondos felvázolása	A cél a "szerződésen túl"-ra kerülni
2. Szabályok	A világos szabályok kifejlesztésének fontossága	"Teheted"-szemlélet, türelmetlenség a szabályokkal
3. A menedzsment tevékenység útmutatói	Eljárásmódok	"Üzleti igények"
4. Magatartás-vezérlők	Normák/szokások és gyakorlat	Értékek/misszió
5. A beosztottakkal kapcsolatos menedzseri feladatok	Monitorozás, felügyelet	Gondozás
6. A kapcsolatok jellege	Pluralista	Unitarista
7. Konfliktus	Intézményesített	Hangsúlytalan
Stratégiai aspektusok		
8. Kulcs kapcsolatok	Munkás-vezető	Vevő
9. Kezdeményezések	Egyenkénti	Integrált
10. Szervezeti tervben	Marginális	Centrális
11. A döntések gyorsasága	Lassú	Gyors
A vonalbeli vezetés		
12. Menedzsmenti szerep	Lebonyolító, végrehajtó	Átalakító, változtató
13. Kulcsmenedzser	Személyzeti szakember	Operatív, vonalbeli vezető
14. Kommunikáció	Indirekt/közvetett	Direkt/közvetlen
15. Standardizáltság	Magas	Alacsony
16. Értékelt menedzseri szerepek	Tárgyalás, alku	Előmozdítás, támogatás
Kulcseszközök		
17. Kiválasztás	Elkülönülő, marginális feladat	Integrált kulcsfeladat
18. Bér	Munkakör-értékelés (fix fokozatok)	Teljesítményhez kapcsolódó
19. Feltételek	Egyenkénti megállapodások	Harmonizáció
20. Alkalmazottak-Menedzsment kapcsolata	Kollektív alku és szerződés	Egyéni szerződések

DIMENZIÓK	SZEMÉLYZETI MENEDZSMENT	EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT
21. Kapcsolat a szakszervezeti megbízottal	Képzés és a feltételek által szabályozott	A változtatással kapcsolatos megállapodások kivételével marginális
22. Munkakategóriák és fokozatok	Sok	Kevés
23. Kommunikáció	Korlátozott áramlás	Fokozott áramlás
24. Munkakör-tervezés	Munkamegosztás	Team-munka
25. Konfliktuskezelés	Átmeneti fegyverszünet elérése	A klíma és a kultúra menedzselése
26. Képzés és fejlesztés	A tanfolyamok kontrollált hozzáférhetősége	Tanuló szervezet
27. A beavatkozás figyelmének központja	Személyzeti eljárások	Széleskörű kulturális, strukturális és személyzeti stratégiák

Forrás: Storey, J. (1992): Developments in the Management of Human Resources. Blackwell Business London, p.35.

A megkülönböztető jellemzőkkel bíró ismérveken alapuló elemzések hathatós eszközök lehetnek a fejlett világ szervezeteinek vizsgálatához. A fent bemutatottakhoz hasonló jellegű etalonokkal összevetve az egyes szervezeti megoldásokat, azok vélhetőleg jól megkülönböztethetők.

Jelenlegi hazai viszonyaink között ezek azonban nem nyújtanak elégséges támpontot az eligazodáshoz. Mai és közelmúltbeli megoldásaink nem mutatnak még hasonlóságot sem az előzőekben jellemzettekkel. Ha mégis, akkor meglepő módon egy HRM-belivel, miszerint a személyzet menedzselésében a vonalbeli ill. az operatív vezetése a kulcsszerep és nem a személyzeti szakembereké.

Mindezek okán indokoltnak látszik más típusú osztályozó modellek felkutatása és részletes megismerése is.

A személyzeti szakapparátus változó szerepkörei

A modellképzés e fázisában elvileg már nemzetközi összehasonlításra is alkalmas fogalmi modell áll rendelkezésünkre, részletes, többdimenziójú osztályozó modellekkel kiegészülve. Azonban talán a boxok laza definiálása, talán a jelzett kapcsolatok feltételezett volta miatt a modell jelenlegi tartalmában még mindig nem igazán ad segítséget hazai gyakorlatunk

megértéséhez, pozicionálásához, kategóriába sorolásához és a továbbfejlődési utak mérőföldköveinek kijelöléséhez.

Az eddig bemutatott elméleti modellek azonban nemcsak a hazai eligazodáshoz nem adnak elegendő segítséget, de nem bizonyultak elegendőnek pl. az angliai gyakorlat teljes lefedésére sem. Ez az igény azonban nem elsősorban az HRM megkülönböztető sajátosságait keresők munkáiban jelent meg.

Egy sajátos, ezidáig csupán *Hendry* és szerzőtársa ('90) modelljében szereplő szempontrendszer, a személyzeti apparátus helyének, szerepének keresése vezetett fokozatosan oda, hogy ez a tényező vált az osztályozó modellek fő megkülönböztető elemévé. A specialisták helykeresése, gyakorlati szerepük megragadhatósága, empirikusan is könnyebben megfogható volta járul hozzá a továbbiakban a PM és HRM ezidáig tárgyalt kategóriáinak bővítéséhez. Olyan, a gyakorlatban ma is előforduló személyzetkezelési módok jellemzéséhez, ami a hazai gyakorlat megértését is lehetővé teszi és a nemzetközi összehasonlítás igényét is új módon képes kielégíteni.

Tanulságos emiatt áttanulmányozni, hogy milyen szempontokat, megoldásokat választottak, hogy pontosabban és teljesebben leírhatóvá váljanak a személyzeti szakapparátus szerepváltozásai, ami szoros kapcsolatban állt a személyzet kezelési módjának változásaival.

Ehhez egyesek hasonlatokat, vagy rövid leírásokat, tevékenység-felsorolásokat, mások inkább modelleket használtak.

Drucker még 1955-ben megfogalmazott véleménye szerint:

"a személyzeti vezető nem több, mint az irattáros, az adminisztrátor, esetleg tűzoltó és a szociális munkás kombinációja. A személyzeti részleg szervezési szempontból "vegyes felvágott"-nak tekinthető, hiszen sem a rokon szakértelem alapján szerveződő funkciónak nem minősíthető, sem olyannak, melynek elemeit egy munkafolyamat kapcsolná össze" (In: Fowler '94).

E szituáció jellemzésére született meg a "szemetes kuka" hasonlat, annak illusztrálására, hogy milyen tevékenységek kerülnek a személyzeti részleg tennivalói közé, amely

"olyan mellékes feladatok gyűjtőhelye, melytől a menedzserek szívesen megszabadulnak" (In: Fowler '94).

Antony Crichton ('69) szerint a személyzeti részleg teljes szerepkészlete a következőket öleli fel: *tanácsadó, elemző, karbantartó, végrehajtó, adminisztrátor.*

Pigors-Myers ('73) a törzskari pozícióból kiindulva úgy fogalmazott, hogy a személyzeti funkció hagyományos szerepe a mások számára nyújtott *tanács, támogatás, ill. szolgáltatás*. Saját szervezeti egységén - a személyzeti részlegen belül a vezető *irányítói* szerepben vonalbeli hatáskört is gyakorol.

A kevésbé megfogható tanácsadói szerepet a nyújtott szolgáltatás típusának és szintjének demonstrálására használta, végül megemlítette, hogy a folyamatok, eljárasmódok meghatározója és monitorozójaként a *kontroller* szerep is jellemző.

Legge ('78) a legitimitás-keresés szempontjából kategorizálta a választható új magatartásformákat. Szerinte a hagyományos személyzeti menedzsment problémái főleg abból származtak, hogy a személyzeti szakembert nem vonták be a kulcsfontosságú döntésekbe, "csak" a mindennapi emberi problémák kezelését kapták feladatul. Ez utóbbit azonban gyakran nem sikerült teljesíteniük a túlterheltség, és idő- ill. erőforráshiány miatt. Ennek következtében azonban ismételten kihagyták őket a fontosabb kérdések eldöntéséből, hiszen a gyenge működésükről vallott vélemények ismételten megerősítést nyertek. Hogy kitörhessen a szakapparátus ebből a körforgásból, Legge kétféle utat, szerepet látott célszerűnek, az alkalmazkodó és a deviáns innovátorét.

Az *alkalmazkodó újító* hasznosságát úgy bizonyíthatja, hogy olyan változásokat kezdeményez, amellyel illeszkedik a szervezet domináns értékeihez, vagyis a szervezet céljai eléréséhez igazítják az elérésükhöz használt eszközöket.

A *deviáns újító* új értékeket - nem pénzügyi jellegűeket - vezet be, és megkísérli a cél-eszköz kapcsolat megváltoztatását.

Az angol szakirodalomban először talán *Tyson* ('85) próbálkozott olyan modelltypusok megalkotásával, melyek segítségével a gyakorlatban alkalmazott megoldások lefedhetők, vizsgálhatók. Vallotta ugyanis, hogy a különböző megoldások egyidőben egymás mellett élnek és választásukat elsősorban a szervezeti jellemzők befolyásolják. Először a következő három kategóriát képezte: adminisztratív/támogató, rendszer/reaktív és business menedzser.

Később, szerzőtársával *Fell*-lel együtt (*Tyson-Fell* '86) némileg átalakította és részletesen kimunkálta az egyes megoldások jellemzőit. Elismerték a gyakorlat sokrétűségét, egyúttal építettek is a szervezeten belüli befolyásoló tényezők különbözőségeire, aminek következtében ez lett az egyik legismertebb, legtöbbet hivatkozott modell.

Az építőiparból vett analógiát használva úgy vélték, hogy a 80-as évek angliai gyakorlata lefedhető az "építész-tervező", az "építési vállalkozó" és az "építésvezető" megjelöléssel ellátott három modellel.

Egyiket sem minősítették önmagában jó, vagy rossz megoldásnak, azt viszont hangsúlyozták, hogy az egyes megoldások bizonyos szervezeteknél, adott időszakban lehetnek célszerűtlenek, helytelenek, irrelevánsak.

Az *"építésvezető"* modellben a mindennapi teendők határidőre történő elvégzése az elvárás a személyzeti szakembertől. A rutin, de fontos feladatok végzésében - úgymint toborzás, munkavállalói szerződéskötés, statisztika-készítés - nyújtott technikai szakértelem a fontos, amivel az azonnali feladatokat teljesíti. Nincs igény a hosszútávú üzleti igények ismeretére.

A személyzet menedzselésével kapcsolatos minden hatáskör az operatív vezetők kezében összpontosul. A személyzeti politikát, elveket is ők alakítják ki, - általában az azokat igénylő esetek bekövetkezése után. A vezetők beosztottaik felett teljes kontrollt gyakorolnak. Jövőjükkel, javadalmazásukkal és munkájukkal kapcsolatban is. Az egyedüli korlátot az jelentheti, ha a fölöttes vezető figyelemmel kíséri és felülvizsgálja beosztott vezetői ilyen tevékenységeit.

Az *"építési vállalkozó"* modellben a szakértelem ahhoz szükséges, hogy minden szerződésben foglalt elem teljesüljön. A rendszer ismerete segíti a szakembert abban, hogy gyorsan, hatékonyan végezze munkáját, általában a fennálló viszonyok karbantartásával. Ahol a jövőtől függetlenül, az itt és most jól kontrollált volta a fontos, az ilyen típusú személyzetist alkalmazzák szívesen.

A vonalbeli vezetés gyakorolja a munkaügyi kapcsolatok tennivalóit, a formális alku és konzultációs rendszer fenntartásával. A személyzeti szakapparátus fő feladata a fennálló eljárasmódok, megállapodások, szerződések értelmezése és betarttatása.

Az *"építész-tervező"* modell szereplője az, aki a hosszútávú tervet készíti, kreatív, flexibilis és a változásigényt is képes érzékelni.

E modellben a felsővezetők üzleti döntéseiket azok emberi konzekvenciáinak fényében hozzák. Jellemző a személyzeti specialista jelenléte az igazgatótanácsban, akitől ott kreatív hozzájárulást várnak. Azt, hogy figyelemmel kísérje a környezeti hatásokat és kezdeményezze a szükségesnek ítélt változásokat és azt, hogy képes legyen feltárni az alkalmazottak várható reakcióját is. Az irányelveket és azok változásait a hosszútávú és üzleti kategóriákból kiindulva képes megítélni, melyben központi szerepet kap a termelékenység, a minőségjavítás, a költségcsökkentés. A költségeket azonban szélesan értelmezve - a szociális költségeket is számbavéve - és hosszútávon is vizsgálják.

A modellek fontosabb jellemzői mentén megfogalmazott megoldásokat táblázatba foglalva új, három-elemű osztályozó modell áll előttünk, könnyen áttekinthető formában - lásd 3.3. táblázat .

Tyson - Fell modelljelnek főbb jellemzői

Tényezők	"Építésvezető"	"Építési vállalkozó"	"Építész tervező"
(Irány)elvek, politikák	Nem előre meghatározottak, a legfelső vezetőtől származnak.	Jól megalapozott, de gyakran implicit, erős ipari viszonyok hangsúllyal, a munkavállalói szövetségtől erednek	Explicit, a szervezeti tervet támogató politikák és emberi erőforrás tervezés
Tervezési horizont	Rövidtávú, a hangsúly a költségvetésen, a költségkeretek betartásán van és nem az üzleti terven	Rövidtávú: 1-2 éves	Taktikai és stratégiai horizontok. A szervezeti és az emberi erőforrás tervek interpretálása.
Hatáskör	A vonalbeli vezetők birtokában	A felsővezetők birtokában, a személyzetis a "közvetítő képviselő"	A személyzetis jelenlét a legmagasabb szinten, az emberek "üzleti erőforrások"
Kontroll	A vonalbeli vezetők teljes mértékben kontrollálják beosztottaikat, egyedüli módosító hatás a feljebbvaló vezetőktől lehetséges	Magasfokú szakszervezeti jelenlét, a legkisebb közös többszöröst kereső kapcsolat a vezetéssel	A személyzeti és vonalbeli vezetők erős együttműködése
Rendszerek	Ad hoc, csak a jogi követelményeket betartó, bérelszámolás-centrikus	A kifinomult rendszerek a folyamatos alku következményei, melyek általában gazdaságosan működnek és az irányelveket támogatják	Egyre kifinomultabbak, eljárásmodokkal rendelkezők. Az emberi erőforrás tervezés és az információs rendszer fontos szerepet kap.
A személyzeti tevékenységek, szerepek	Főleg rutin elemekből áll. Nyilvántartás, statisztika készítés, szociális ellátás, némi szerep a kiválasztásban.	Támogatás a felsővezetésnek, helyi ügyekben némi függetlenséggel, főleg értelmező, magyarázó szereppel.	A személyzeti vezetés úgy tekint az üzleti lehetőségekre, mint ami a rendelkezésre álló emberi készségek maximális kihasználását teszi lehetővé. Technikailag kompetens, jó diagnosztika.
A személyzetis szervezeti pozíciója	A szervezet termelési vagy adminisztratív vezetőjének alárendeltje	Jellemzően a legfelső vezető közvetlen alárendeltje, rendőri szerepben	A legfelső vezető közvetlen beosztottja
Politikai szerepe	Általában nem fontos tényező, konfliktuskerülő magatartással	Technikai tudásából, közvetítői szerepéből és rendszer-működtetéséből fakad	Az üzleti célokhoz való hozzájárulásaiból ill. annak minőségéből következik hatalmi pozíciója.
Jellemző bázisa	Kisméretű, paternalista vezetésű, főleg nőket foglalkoztató, szakszervezetek nélküli cégek	Nagyobb, komplex struktúrájú, erős szakszervezettel rendelkező cégek, a közszolgálati és a privát szektorban egyaránt.	Olyan szervezetek, ahol a változás és növekedés együttesen jellemző és széleskörű egyetértéssel alapuló elvek kialakítása és követése az üzleti siker alapja.

Az előzőekben bemutatott befolyásos modell egyik érdeme, hogy a személyzeti részleg változatos feladatainak, szerepeinek vázolásán túl kitér a vonalbeli vezetők által gyakorolt személyzeti tevékenységek tartalmára és végrehajtásuk jellemző módjára is.

A kritizálók - pl. Wilkinson-Marchington '94 - szerint a modell statikus abban az értelemben, hogy nehéz belátni az átmenetet, ill. annak lehetőségét a három elkülönülő modell között. Ezen kívül hibája az is, hogy nem képes lefedni a gyakorlatban előforduló szereptípusokat, mert az *"építési vállalkozó"* tipikusan a 70-es évek angliai viszonyaira építő megoldás, ami később ott is lényeges változásokon ment keresztül, ill. a termelő szférán kívül kevés érvényességgel bírt.

A szakszervezetek jelenlegi jellemzői miatt e szerepkör a mai hazai gyakorlatban sem sok céget érinthet még. Ugyanakkor az e területen választható megoldások sem egysíkúak, emiatt főbb változatait célszerű megismerni. A munkaügyi kapcsolatok, szakszervezetekkel való tárgyalás, alku és megegyezés, kezdetben egyértelműen a vonalbeli vezetés felelőssége és gyakorlata volt. Később azonban, sok szervezetben átruházták e feladatot, a bér és más témájú kollektív tárgyalás és megállapodás létrehozását a személyzeti apparátusra. E vezetők úgy gondolták, hogy a személyzeti feladata, hogy az háttával feltartsa és így a felsővezetéstől távol tartsa a szakszervezeteket, hogy ők zavartalanul végezhesék a *"valódi munkát"*. Ilyen helyen a személyzeti vezető az *"építési vállalkozó"*, ill. a problémák esetén az ipari viszonyok tűzoltójaként kap szerepet.

A Tyson-Fell-féle modellek közül a személyzeti szakemberek számára az *"építész-tervező"* tűnhet az ideális megoldásnak. Ezt a feltételezést maga Tyson is mindig visszautasította és a gyakorlat is azt bizonyítja, hogy igen kevesen működtek a U.K.-ban ilyen szerepkörben.

Ha a befolyás mértékének dimenzióján helyezük el, az *"építész-tervező"* áll az egyik végponton, míg a másik végletet az *"építésvezető"* képviseli. A gyakorlat azonban azt sugallja, hogy a tényleges megoldások valahol a két végpont között helyezkednek el, de nem az *"építési vállalkozó"* módján, hanem úgy, aminek a helyét nem találjuk ebben a kategorizálásban.

Hasonló a probléma más kezdeti próbálkozásokkal is, amelyek két-pólusú - a hagyományos, a megváltoztatni kívánt és az új, az áhított - megoldásokkal operáltak. Így születtek pl. a következő ellentétpárok: a fenntartó - az újító; a tűzoltó - a stratégia; a rendőr - (akihez alkalmazkodnak, aki megmondja a vonalbeli vezetőknek, hogy mit szabad, és mit nem és annak betartásán öröködik) - a szolga (aki kérésre információt, tanácsot ad, de a döntést, sőt a döntőbíráskodást is kerüli).

A legújabb megoldások egyre pontosabb megismerése mellett azonban, végre találkozunk olyan jellegű megfogalmazásokkal is, melyeken saját gyakorlatunk általános vonásait vélhetjük felismerni - sajnos az ellentétpárok legkorszerűbbel szembeni végpontján.

A Tyson-Fell által használt alapmodell kritizálója és egyik továbbfejlesztője *Farnham*, saját tipologizálásakor felhasználja a Legge-féle újtói magatartásformákat, és így specifikálja modelljeit, melynek legfontosabb jellemvonásait a 3.4. táblázat tartalmazza.

A személyzeti funkció domináns modelljeinek jellemzői

Kiválasztott jellemzők	A paternalista gondolkodás modellje	A professzionális személyzeti menedzsment modellje	Az emberi erőforrás menedzsment modellje
A SZEMÉLYZETI FUNKCIÓT GYAKORLÓ SZAKEMBER			
orientációja filozófiája hangsúlya ideológiája szerepe stratégiája kapcsolata a vezetőkkel fő tevékenysége	gondoskodás humanista az ember paternalista személymenedzsment változatos adminisztratív személyzeti kapcsolatok	foglalkoztatás munkaerő-kontroll a tárgyalás kollektivista rendszermenedzsment konformista innovátor tanácsadó munkaügyi kapcsolatok	menedzseri kölcsonösség a fejlesztés individualista erőforrásmenedzsment deviáns innovátor stratégiai alkalmazotti kapcsolatok
MÁS TERÜLETEK JELLEMZŐI			
a munkaerő státusza a munkaerővel kötött szerződés a szakszervezet szerepe a szervezeti struktúra a változás a piaci pozíció a munkaerő iránti attitűd a vonalbeli vezető személyzeti szerepe	személyzet szociális marginális adhokratikus lassú védett költségcsökkentő implicit	munkavállaló jogi szembenálló bürokratikus mérsékelt stabil költséghatékonyság korlátozott	szakember pszichológiai együttműködő organikus folyamatos versenyző integratív explicit

*Forrás: Farnham, D. (1988): Personnel or Human Resources Managers?
 Recent Responses and Change in the Personnel Functions.
 Sundridge Park Management Review, No. 2. p. 36.*

Az első, aki tovább bővítette a Tyson-Fell -féle modell elemeit, Guest ('90) volt. A továbbfejlesztést úgy oldotta meg, hogy a konzervatív vagy hagyományos és az innovatív vagy újító megoldásmódokban további két változatot különített el. Az egyes modellelemek legfontosabb sajátoságaiként a következőket említette:

Hagyományos/Konzervatív: A status quo fenntartására törekszik a költség-minimalizálásra és az adminisztratív hatékonyságra összpontosító személyzeti politikák révén. E megoldás fennmaradásának indokai közé tartozik, egyrészt hogy hatékonnak ítélik működését, vagy a belső nyomás nem elég erős az újraértékeléshez, ill. hogy a szervezet nincs birtokában az erőforrásoknak és/vagy az ismereteknek ahhoz, hogy bármi mást megpróbáljon.

Radikális/Konzervatív: A nagy beavatkozás kemény programja. Gyakran eleme az üzembeszárás, főleg azoké, ahol szakszervezet működik. A hangsúly a menedzsment előjogainak érvényesítésén van, ahol az alkalmazottakra úgy tekintenek, mint akik felett korlátlanul rendelkezhetnek. A menedzsment előjogainak érvényesítése olyan területeken ill. módon, hogy szembehelyezkedik a szakszervezetekkel, megnyirbálja az alkalmazottak javadalmazásának elemeit, kiüresíti és intenzívebbé teszi a munkát, szigorúan büntet, fegyelmez.

Plurális/Újító: Az újfajta munkaügyi kapcsolat megtestesítője, ahol a menedzsment igényli a szakszervezetek együttműködését a termelékenység fokozáshoz éppúgy, mint a változás bevezetéséhez. A kulcsjellemző az engedmények alkuja, ahol a változások elfogadásának fejében, ill. viszonzásaként a munkáltató foglalkoztatási biztonságot kínál, vagy azt, hogy az elkerülhetetlenül leépítésre kerülő alkalmazottak munkanélküli járadékát kiegészíti, és/vagy kiszélesíti a szakszervezeti konzultációk körét.

Unitarista/Újító: E stratégia Guest szerint kettéágazik, de közös feltevésük, hogy a menedzsment és a munkások érdekei azonosak, és így nincs szerepe az alkalmazottak kollektív fellépésének. Céljuk a szervezet iránti egyéni elkötelezettség megszerzése, melynek egyik módja, olyan értékek és irányelvek, politikák követése, ami minden szervezeti tag képességének, tehetségének teljes kiaknázását biztosítja. Ehhez az alkalmazottak képzésén, előrelépésén keresztül szándékoznak eljutni készségek gazdagításával. Sőt a munkaköröket is úgy tervezik át, hogy ezáltal hasznosulhassanak és fejlőd-hessenek a képességek. Ez az ág az HRM, míg a másik neve a magatartási taylorizmus, amit pl. a Mc Donalds alkalmaz, amikor a magatartástudományok eredményeit kifinomultan alkalmazza azzal párhuzamosan, hogy fenntartja a taylori hatékony munkamódszerek elemeit is.

Ehhez némileg hasonló megoldás alkalmazása esetén tekintenek úgy a személyzeti részlegre, mint a "szervezeti lelkiismeret gyűjtőhelyére".

A *Monks* ('92) által kifejlesztett modell elsődleges célja az írországi gyakorlat feltárása volt. Elméleti elképzeléseit eleve olyan módon igyekezett megfogalmazni - melyben a hagyományos és az újító közelítést további két elemre bontotta - hogy az a gyakorlattal is szembesíthető legyen. Elképzeléseit a továbbiakban elsősorban a mintegy 100 szervezettől értékelhetően visszaérkezett válaszok jellemzőivel mutatom be.

A felmérés tanulsága szerint a gyakorlat formai és tartalmi szempontból egyaránt változatos képet mutatott. Az előzőhöz tartozik pl., hogy több mint harminc különböző megnevezést használtak a személyzeti funkciót betöltőre, és további, majdnem hetven féle olyan munkaköri megnevezést említettek, amely még kapcsolatban állt a személyzet ügyeivel. Már inkább a tartalmi kérdések közé sorolható, hogy a "normális", a szokásos személyzeti tevékenységeken kívül, - úgymint toborzás, képzés stb. - felelősségi körükbe tartoztak olyanok, mint pl. a szervezetfejlesztés, a munkahelyi büfé, a biztonsági szolgálat, a takarítók, a portaszolgálat stb. - szemlélítve Drucker korai, a "vegyes felvágott" tevékenységről, ill. a kuka modellről szóló megállapítása továbbbővíti érvényességét és nemcsak hazai gyakorlatunkra jellemző voltát.

Monks a szervezeti gyakorlat tipologizálására egyrészt a "hagyományos", másrészt az "újító" megnevezést használta, ahol az előbbi az adminisztratív és munkaügyi kapcsolatokra építő megközelítést jelentette, míg az utóbbi, olyan kérdéskörök kezdeményezését, mint a kommunikáció, a participáció, a részvétel és a bevonás tervei, a számítógépesített személyzeti információs rendszerek használata, és a személyzeti gyakorlat hatékonyságának megítélése.

A *hagyományos/adminisztratív* modell szoros hasonlóságot mutat a Tyson-Fell-féle "építésvezető"-vel, ill. Guest Hagymányos/Konzervatív típusával. A válaszadók több, mint 1/3-a volt ide ide sorolható. Azonos arányban a közszolgálati és magánszektorból, méretben a három 100 fő körüli cégtől, a két 12.000 főt foglalkoztatóig.

A *hagyományos/ipari viszonyok* képviselője a Tyson-Fell-féle "építési vállalkozó"-hoz közelálló kategória.

A válaszadók mintegy 20%-a tartozott ide, főleg a hagyományos termelővállalatok reprezentánsai. Mindegyikben igen sok időt töltöttek a specialisták a munkaügyi kapcsolatok kérdésköreivel.

Idejük döntő része, a problémaelhárító tűzoltómunkával, az eseményekre reagáló tevékenységekkel, és a számtalan szakszervezettel való komplex megegyezés elérésének végelát-hatatlan köreivel telt, emiatt más tevékenységekre kevés figyelmet fordítottak.

Az alkalmazottak toborzása és kiválasztása nem volt kiemelkedő fontosságú. Vagy az ügyintézőkre bízta, vagy az operatív vezetők intézték azt, a barátokat vagy rokonokat preferálva a megalapozott kiválasztási módszerek helyett. A képzést ad hoc alapon végezték - egyesek tanfolyamokra küldésével - anélkül, hogy azt a szervezet igényeihez illesztették volna. A többnyire számítógépen rendelkezésre álló információkat inkább csak a nyilvántartás korszerűsége magyarázta, elemzésekre, döntéselőkészítésre azonban nem igen használták azokat.

Az újtó/professzionális

A legtöbb válaszadó ebbe a kategóriába sorolta magát, de arányuk nem érte el a 40% -ot. Ez a kategória leginkább a Guest-féle Radikális/Konzervatív és a Plurális/Újtó közé esik és a Tyson-Fell-féle modellek egyikéhez sem hasonlít.

A szervezetek fele iparvállalat, közöttük több külföldi, másik fele a pénzügyi, ill. biztosítási szektorba tartozott. A 80-as évek recessziójának következtében a válaszadók mindegyike lényeges változáson ment keresztül és a szervezeti egységek felülvizsgálatát a személyzeti részleg sem kerülhette el. A hagyományos gyakorlattal szakítottak, mondván, bármi új jobb lehet, mint a fennálló viszonyok. A változtatás két jellemző módja, a szakszervezetek hatalmának erőteljes visszaszorítása, illetve a szakszervezetekkel való kapcsolat jellegének alapvető megváltozása. Az utóbbi esetben a szembenállás helyett az együttműködésre építettek.

A fő személyzeti tevékenységeket, úgymint, munkaerő-tervezés, bérezés, képzés, fejlesztés stb., jól ellátták és számítógépes információs rendszerrel támogatták, ami a nyilvántartás mellett a statisztikák, elemzések készítésére és a költségkeretek figyelésére is alkalmas volt.

A tevékenységek jó részét az operatív vezetők végezték, akiket felkészítettek, képezték e feladatok hatékony ellátására. Ily módon a képzés és fejlesztés is új hangsúlyt kapott, formalizáltabbá, szisztematikusabbá vált.

A hagyományos közelítéssel szakító, ír tulajdonú szervezetek körében nem volt rá példa, hogy az "építész-tervező", az HRM modell felé közelednének, hiszen az integrált stratégiai közelítés nem látszott megvalósíthatónak - vélte Monks.

Újtó/kifinomult

A vizsgálatban szereplő szervezetek egytizede sem volt ebbe a kategóriába sorolható.

Egy kivétellel külföldi tulajdonú, többségében szakszervezetek nélküli, egyik fele csúcstechnológiájú iparvállalat, másik fele a pénzügyi szektorból. Ezek mutatnak hasonlóságot a Tyson-Fell "építész-tervező" modelljével, Legge "deviáns innovátoráéval", vagy Tyson "business menedzserével", ami a Guest-féle dimenziókkal is - integráció, elkötelezettség, flexibilitás, minőség - leírható, az HRM modellt reprezentálva. E jellemzők mentén vizsgálva e cégek gyakorlatát Monks, a következőket találta.

Integráció

A személyzettel kapcsolatos kérdések a stratégiai terv részét képezik. A személyzeti funkciót fontosnak tartják és vezetője tagja az igazgatótanácsnak. A funkció fejlesztését illetően hosszútávú tervekkel rendelkeznek, a politikák, elvek, eljárasmódok kidolgozásába és bevezetésébe is bevonják őket.

Alkalmazotti elkötelezettség

Az elkötelezettség kialakulását sokféleképpen igyekeznek elérni, majd fenntartani.

Kiindulásként a toborzás és kiválasztás módszereivel igyekeznek biztosítani, hogy a "megfelelő típusú" ember kerüljön be a szervezetbe, hogy ott a kívánatos felelősséggel és szorgalommal tevékenykedjék és így illeszkedjen a szervezeti kultúrába. A toborzást főleg a közép-vagy felsőfokú iskolát végző fiatalok között végzik, akik így még más munkavállalói tapasztalatok nélkül "romlatlanul" állnak a szervezet saját szocializációs folyamata előtt.

A második legfontosabb tevékenységi kör az elkötelezettség biztosítása érdekében a teljesítménybefolyásoló kontrollelemként használt teljesítményértékelés. Ezen felül pedig a kommunikációs és részvételi programok egész sora igyekszik elérni a kötődés fenntartását.

Flexibilitás/adaptibilitás

A minta e kategóriájába tartozó cégeinél a sokrétű képzés és a rotáció, valamint az autonóm munkacsoportok ill. az ehhez illeszkedő bérrendszerek biztosították a flexibilitást.

Magas minőség

A magas minőséget produkálni képes, magas minőséget képviselő alkalmazottakba való befektetés az ilyen alkalmazottak toborzásával és kiválasztásával kezdődött, akik további képzésére és fejlesztésére újabb hatalmas összegeket fordítottak, de nem esetleges módon, hanem a szervezet üzleti tervéhez illeszkedően.

Már a Guest-modell leírásából sem volt világos - a HBS modellhez hasonló módon -, hogy az HR eredmények közé sorolt elemek - integráció, elkötelezettség, flexibilitás, minőség - a személyzeti funkció által elérendő céloknak ill. a tőlük elvárt eredményeknek tekinthetők-e, avagy azok az alkalmazottaktól elvárt magatartások. Esetleg ha egyidejűleg mindkettő érvényes, milyen a közöttük levő kapcsolat?

A Monks által végzett felmérésből még nyilvánvalóbb, hogy bárkitől - az alkalmazottaktól, vagy a személyzeti funkciótól - elvárt eredmények legyenek a Guest-modellben is hangsúlyos elemek, azok ott önmagukban nem, hanem csak a feltételezetten irányukba vezető technikák, programok által definiáltak. A homályban maradó módon összefonódó részterületek - az egyes speciális megoldások, programok, és a tőlük várt eredmények - a modellben - lásd 3.3. sz. ábra - látszólag különállóan jelentkeztek.

A modell gyakorlati tesztelésekor válnak nyilvánvalóvá a modellelemek összefonódásai éppúgy, mint szétválasztásuk fontossága. Monks nem érzékeli ugyan Guest modelljének ezt a hiányosságát, azonban empirikus munkájával implicit módon mégis hozzájárult ezen igény megfogalmazhatóságához.

Monks további érdeme, hogy az általa azonosított modellekben, a személyzeti szakapparátus által végzett jellemző tevékenységi köröket olyan, lépcsőzetesen egymásra épülő rendszerként értelmezte, melyben a lépcsőfokokon felfelé haladva, nő a személyzeti apparátus által végzett feladatok komplexitása (lásd 3.5. táblázat).

A személyzeti menedzsment komplexitása

	Hagyományos/ Adminisztratív	Hagyományos/ Ipari viszonyok	Újító/Professzió- nális	Újító/Kifinomult
Összetett (komplex)				Stratégiai tervezés és politika (irányelv) készítés
			Komplex rendszerek a személyzeti menedzsment minden vonatkozására	A személyzeti menedzsment minden tevékeny- ségi körében komplex rendszerek működtetése
		Konfliktusfelol- dás, tárgyalás, megegyezés	Konfliktusfelol- dás, tárgyalás, megegyezés	Konfliktusfeloldás, tárgyalás, megegyezés
Egyszerű	Adatnyilvántar- tás, a jogszabá- lyok, szabályza- tok betartása	Adatnyilvántar- tás, a jogszabá- lyok, belső szabályzatok betartása	Adatnyilvántar- tás, a jogszabá- lyok, belső szabályzatok betartása	Adatnyilvántar- tás, a jogszabá- lyok, belső szabályzatok betartása

Forrás: Monks, K. (1992): Models of Personnel Management: A means of understanding the diversity of personnel practices?

Human Resource Management Journal, 1992. VOL. 3, No 2, p. 36.

A táblázatból láthatjuk, hogy az egyes lépcsőfokokon felfelé haladva, egyre több feladatot tekintenek olyannak, amelynek emberi dimenziói is lehetnek és szakembereket igényelnek. A személyzeti gyakorlat fokozódó komplexitását a szervezetek probléma-definiálási és megoldási módjaként is értelmezhetjük. A hagyományos gyakorlatot folytató szervezetek csak az adminisztratív, ill. a munkaügyi kapcsolatok kérdéseit tekintik az emberi erőforrásokhoz tartozónak és így olyanoknak, amelyek speciális szakértelmet és szakosodott szervezeti egységet igényelnek. Az ezen kívüli problémákat más kategóriákkal jellemzik, főleg technikai vagy pénzügyi nehézségként értékelik, és természetesen a megoldást is a szervezet más egységeiben igyekeznek megtalálni. Csak akkor kap nagyobb figyelmet a személyzeti részleg fejlesztése, és tevékenységi köre akkor bővül, ha a problémákat képesek úgy tekinteni, mint aminek szélesebb emberi dimenziói is lehetnek, melynek megoldása több speciális szakértelmet igényel.

Felmérésének eredményeire támaszkodva Monks az eddigiekben feltételezett kontextuális tényezők szerepét, erejét is ellenőrizni tudta. Úgy találta, hogy a külső és belső befolyásoló tényezők közül a személyzeti apparátus által végzett feladatok komplexitását alapvetően a szektor, a szakszervezetek szerepe, a közelmúltban bekövetkezett változás mértéke illetve a személyzeti apparátus szaktudása és hatalma befolyásolta. A legkomplexebb, a kifinomult ill. az HRM-szerű megoldásokat olyan területen találta, ahol ezek a következő jellemzőkkel bírtak:

Szektor: Az iparban a csúcstechnológiájú, a szolgáltatásban a pénzügyi, biztosító cégek

Ennek okát abban látta, hogy itt van igazán igény a magasan képzett alkalmazottakra. Olyanokra, akiknek folyamatosan fejleszteni kell technikai készségeit, itt fontosak igazán a szervezeti feltételek, amelyek az innovációhoz, a változások elfogadásához, sőt kezdeményezéséhez ill. az alkalmazottak folyamatosan magas teljesítményéhez szükségesek.

Szakszervezet: A kifinomultabb személyzeti gyakorlat jellemzően olyan cégeknél valósult meg, amelyek szakszervezetekkel nem rendelkeztek.

Változás: Vagy nagymértékű változást okozó racionalizálási program és/vagy technológia-változtatás után volt a cégek döntő része.

A személyzeti apparátus hatalma: A kifinomult megoldások bevezetésében fontos szerepe volt a fentiekén túl, a befolyással rendelkező személyzeti vezetőnek az az igénye is, hogy a személyzeti funkciót elismertesse a szervezeten belül. A magas szintű személyzeti menedzsment szakismeretekkel és szakértelemmel bíró vezetők kihasználták a szervezeti változásból adódó lehetőségeket, hogy növeljék a személyzeti funkció státuszát. Ez helyenként új személyzeti vezető kinevezésével valósult meg.

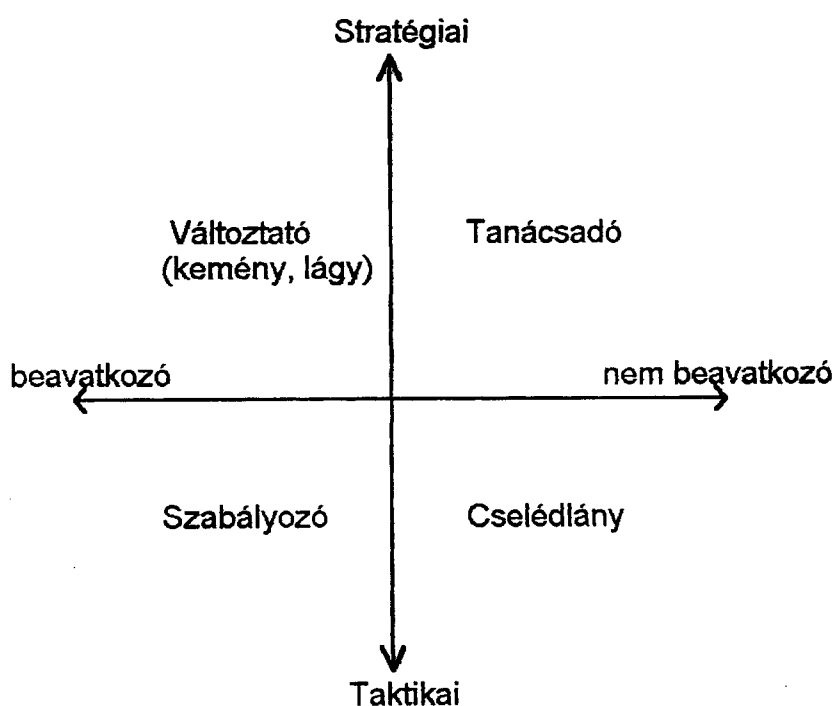
A felmérésből kiderült, hogy sok szervezet vizsgálta felül személyzeti tevékenységeit, és legtöbbször professzionális szakmai megoldásokat választottak a személyzeti ügyek megoldására, egyre többféle tevékenységi körrel ruházva fel a személyzeti részleget. Mindazonáltal, alig került sor a stratégiai integrációt felmutató megoldás alkalmazására, ami Monks szerint is az HRM alapjellemezője.

Ez azonban nem jelentette azt, hogy ha arra jó gazdasági okuk volt, nem vezettek volna be olyan új gyakorlatot is, amely az HRM-nek is jellemzője. Ilyen pl. a képzésbe, fejlesztésbe való befektetés, ami a fokozódó versenyben résztvevő szervezetek gyakorlatának egyre inkább szerves részévé válik.

Összegzésként Monks is hangsúlyozta, hogy miközben nagy az érdeklődés az *HRM* iránt, egyre nyilvánvalóbb, hogy az *sok szervezet számára nem életképes alternatíva*. Szervezeti oldalról, az *HRM* túlhangsúlyozása a szervezeti célok és az emberi erőforrás rendszerek illeszkedésének hiányához vezethet. A személyzeti szakember számára sem egyértelműen "az ígéret földje" az *HRM*. Ahol a felsővezetők felismerték, hogy fontos teendők vannak a vállalat "emberi oldalával", nem mondható igazán, hogy a személyzeti specialistát tartották a legmegfelelőbb embernek arra, hogy ellássa az új feladatokat. Amikor például az alkalmazottakkal folytatott közvetlen kommunikációt potenciálisan hatásos eszköznek fogadták el, sok vállalat a Public Relation (PR) osztályához fordult a megfelelő kampányhoz szükséges szaktudásért. Hasonló volt a helyzet a motivációs kampányokkal, aminek lefolytatását szívesen bízták külső konzultánsra. Sőt, mi több! Ahol belső specialista pozíciót létesítettek az *HRM* fejlesztési kérdéseinek kezelésére, azt gyakran valahol a személyzeti részlegen kívül helyezték el, - számol be róla Storey ('92).

Két további modell érdemel még említést a 90-es évekből, melyek közös jellemzője, hogy két-két dimenzió mentén határozzák meg a pólusokat és így négy kategória képződik, valamint, hogy ezekkel inkább azt írják le, hogy *hogyan* nyújtják a személyzetisnek a szervezet számára a támogatást és nem azt, hogy *milyen* támogatást nyújtanak.

Storey ('92) elgondolását a 3.8. sz. ábra szemlélteti.



3.8. sz. ábra: Storey modellje

Forrás: Storey, I. (1992): *Developments in the Management of Human Resources. An Analytical Review*. Blackwell Business, London p. 168.

Tanácsadó

E szerepben a személyzeti apparátus visszavonul a mindennapos munkás-menedzsment csatározásoktól, sőt a szabályalkotástól és az annak betartására felügyelő pozícióból is, és a kevésbé tolakodó, belső tanácsadói szerepet foglalja el.

Cselédlány

Ez esetben a személyzeti szakember hozzájárulása az előzőhöz hasonlóan nem beavatkozó, de a nyújtott szolgáltatás itt a vonalbeli vezetők parancsára ill. elvárása szerinti módon valósul meg és nem saját választásuk szerint. A nyújtandó szolgáltatások: a jóakarató paternalista gondoskodás és a rutin adminisztratív tennivalók.

Szabályozó

Az alkalmazotti viszony alakításának bizonyos elemeiben beavatkozó módon vesz részt a személyzeti specialista. Elsősorban a klasszikus ipari viszonyok menedzselését reprezentálja, aki a munkáltatói kapcsolatok tervezéséért, az eljárási és anyagi szabályokban történő megállapodásért és azok megvédéséért felelős.

Változtató

Itt a személyzeti szakapparátus az HRM modell reprezentánsaként két változatban szerepelhet. A kemény vonal az erőforrásra téve a hangsúlyt, a mennyiségi és tervezési, az üzleti stratégiai szempontokat, a racionalitást erősíti. A másik vonal az emberre, mint különleges erőforrásra teszi a hangsúlyt és a motivációs aspektusokat, a kétirányú kommunikációt és a fejlesztést állítja középpontba.

Shipton és Mc Auley ('93) szerint a személyzeti részleg által gyakorolt hatalom, és az általuk követett értékek szervezeti integráltságának mértéke alapján, a *szociális gondoskodó* és *adminisztratív*, valamint a *business menedzser* és a *szervezetfejlesztő* modellt lehet megkülönböztetni.

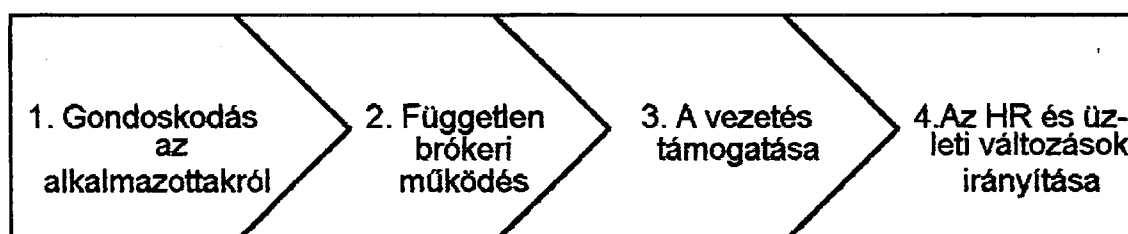
A személyzeti specialista szerepeit elsősorban abból a szempontból vizsgálva, hogy "hogyan" nyújtja a szervezet számára a támogatást, legvégül álljon itt egy, a Monks közelítésével összezsengő kategorizálás - ami egyébként szintén empirikus vizsgálatokkal erősítette megállapításai érvényességét.

Holt ('94) 10 vállalat személyzeti munkáját összehasonlító részletes vizsgálatait összefoglalva úgy találta, hogy négy típusú szerepet töltenek, tölthetnek be a személyzetisek.

Ezek:

1. Gondoskodás az alkalmazottakról:
személyzeti tanácsadás, kitűnő kapcsolatok az alkalmazottakkal
2. Független brókeri működés:
széleskörű nézőpont, hosszabbtávú szemlélet, szakértő jogi ügyekben,
inkább tanácsadó, mint döntő
3. A vonalbeli-és felsővezetés támogatása:
szorosan együttműködik a menedzserekkel, a személyzeti politikát
szervezeti egység szintre adaptálja
4. Az HR és üzleti változások irányítása, befolyásolása:
előrelátó, befolyásos, megelőző, változásirányító, "helye van" a
csúcsmenedzserek között

Azt, hogy az új hangsúly, az újabb szerepkör nem szünteti meg az előző(ek) érvényességét, nem törli, hanem magában foglalja azt, épít rá, ábrán úgy szemlélteti, hogy abban a négyféle szerep egy kontinuum fokozatait alkotja (lásd 3.9. sz. ábra).



3.9. sz. ábra: A személyzeti apparátus céljai

Forrás: Holt, B. (1994): Benchmarking comes to HR. Personnel Management, June p. 34.

Véleménye szerint a személyzeti szakapparátus az ábra jobb szélső pozíciójába tart, illetve törekszik. Nyomatékosan felhívja azonban a figyelmet, hogy mielőtt a szakapparátus elragadtatná magát a stratégiai befolyásolás fennkölt terveivel, az alapvető tevékenységeket kell a lehető legjobban végeznie. Vagyis, ha az HR a jobb szélső pozícióba kerül, a balszél követelményei ugyanolyan fontosak maradnak. Úgy találta, és azt hangsúlyozta, hogy az eredményes HR munka fontos jellemzője, a négyféle szerepkör egyaránt hatékony működése.

Összegzésként megállapítható, hogy az áttekintett kategorizálások modellelemei a nyugati gyakorlatban végbement történelmi fejlődés jellemző fázisait is reprezentálják. Egy újabb megoldás jelentkezése mint láttuk, nem jelentette azt, hogy a megelőzőek teljesen érvényüket veszítették volna. Sőt, azok egymásra épülését tapasztalhattuk, melynek következtében a komplexitás fokozódásával egyre többféle tevékenységet végeznek, szerepet töltenek be a személyzeti szakemberek egy szervezeten belül is.

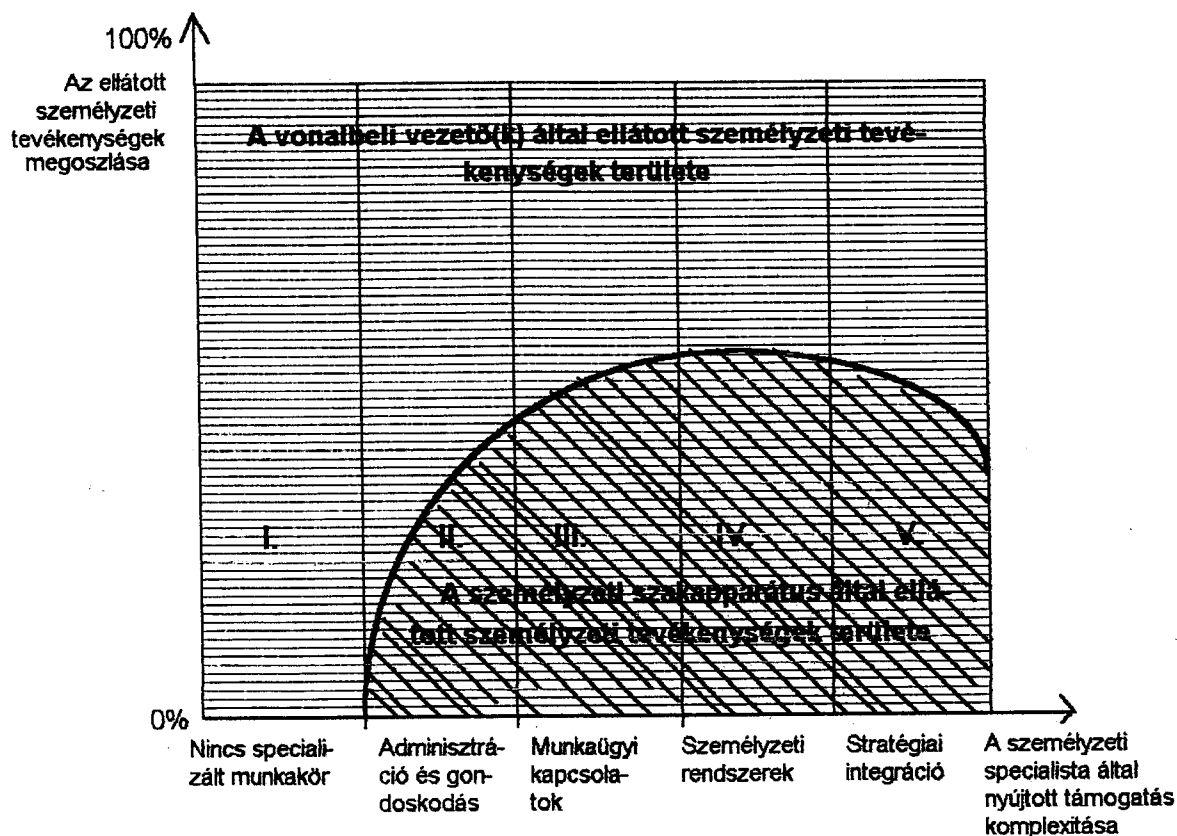
Ezek időigénye, gyakorisága igen eltérő lehet, és a szakapparátus tagjai között a hierarchiaszintek szerint szét is válhat (pl. a személyzeti igazgató az igazgatótanács tagja, a mindennapi adminisztratív munkát a gyáregységi kötelékbe tartozó személyzeti ügyintéző végzi).

A sokféleség egyidejű jelenlétét pl. *Fowler* ('94) úgy fogalmazta, hogy a személyzeti modellek hadseregében nem várják el a katonáktól, hogy ugyanazt az egyenruhát hordják, hogy minden feladatot azonos módon hajtsanak végre.

Ötelemű osztályozó modell

A modellek értékét alapvetően az határozza meg, hogy mennyire segítenek a különböző megoldások jellemzőinek feltárásában és hogy milyen mértékben képesek a valóság lefedésére. A bemutatott elképzelések e jellemzőit fokozandó és a hazai helyzet megértését és feltárhatóságát segítő, egészítem ki az előzőekben bemutatott modell-hadsereget még egy katonával.

Modellem annyiban tekinthető új megoldásnak, hogy az nemcsak a személyzeti specialista megjelenésétől keresi az ellátott személyzeti/emberi erőforrás tevékenységeket és végzésük változó súlypontjait, céljait, hanem explicit módon feltünteti a vonalbeli vezetők e téren betöltött szerepét és annak változó súlyát is (lásd 3.10. sz. ábra).



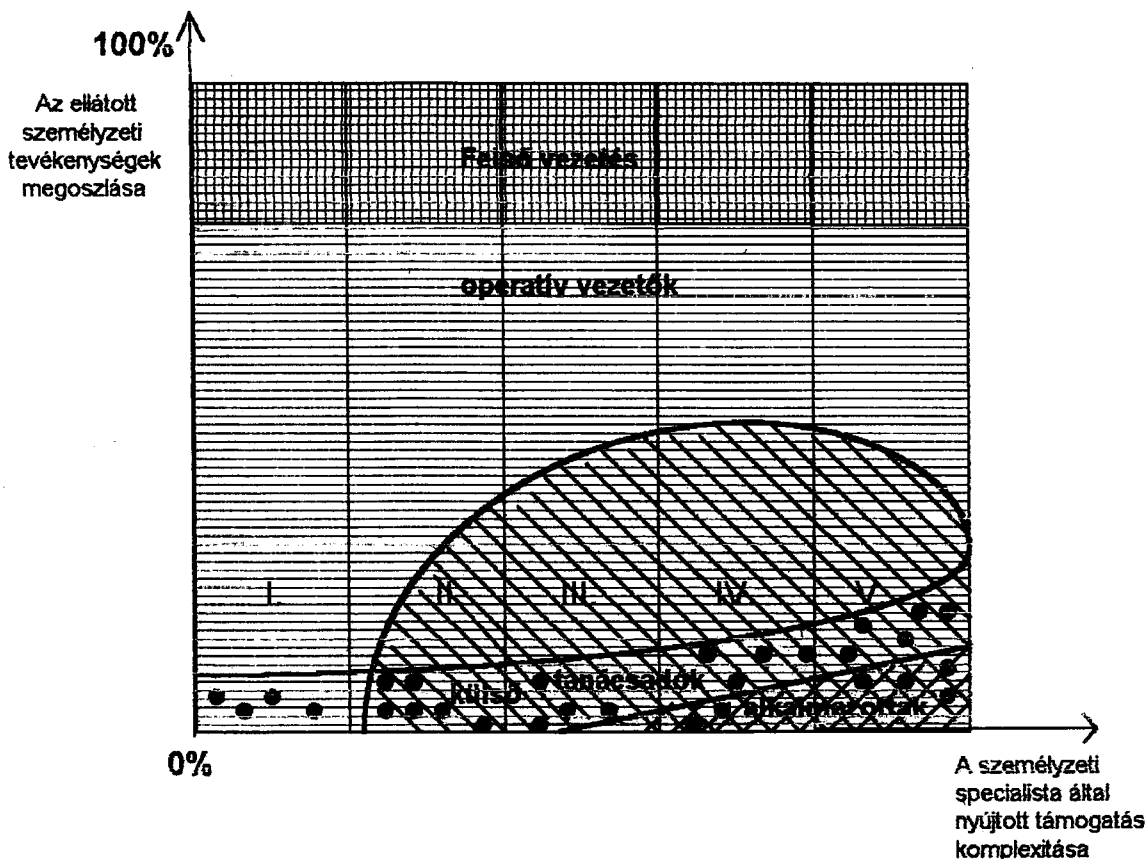
3.10. sz. ábra: A személyzeti menedzsment fejlődésének fázisai, a SZ/EEM osztályozó modelljei

Forrás: Karoliny M-né (1995/6): A személyzeti menedzsment szerepváltozásai az emberi erőforrás menedzsmentig. Humánpolitikai Szemle, p. 26.

Az ábrából - mely nagyrészt az eddig bemutatottak ötvözte - láthatóan, modellem öt elemből áll, melyből az első azt reprezentálja, amikor úgy valósul meg a személyzet, az emberi erőforrások menedzselése, hogy azt nem támogatja e területre specializált szervezeti tag.

Az ábra felső hányada a vonalbeli vezetők által ellátott személyzeti tevékenységterületek arányváltozását szemlélteti, mely az első modell után fokozatos visszaszorulásukat mutatja, mely tendencia az V. modellemben fordul meg.

Tekintsünk az előző ábrára most úgy, hogy az eddig középpontban álló szereplő - akinek szerepváltozásait ezidáig nyomon követtük -, a személyzeti apparátus tevékenységterületét egyelőre figyelmen kívül hagyjuk! Ez ahhoz segít hozzá bennünket, hogy most figyelmünket az alkalmazottak menedzselésében résztvevő, egyéb - potenciális - szereplők felé fordíthassuk. Ehhez az előző ábrát is kissé módosítani, pontosítani célszerű. A 3.11. sz. ábra már a személyzet menedzselésében résztvevők súlyát, illetve szerepük arányváltozását szemlélteti.



3.11. sz. ábra A személyzet menedzselésében résztvevők

A fenti ábra egyrészt azt hangsúlyozza, hogy bármelyik modell-elemet tekintjük is, a *felsővezetésnek állandó, meghatározó szerepe* van a személyzet menedzselésében. Ennek alapvető magyarázata, hogy minden más erőforráshoz hasonlóan, az emberi erőforrások hasznosításával kapcsolatos elsődleges felelősség is az ő vállukon nyugszik.

Az I. modellemben a megoldási módok kidolgozásától, annak alkalmazásáig terjedhet az általuk végzett feladatok köre. Ha vannak beosztott vezetőik, a felsővezetők feladata ill. felelőssége - szakapparátus híján - azok alkalmazottakkal kapcsolatos magatartásának figyelemmel kísérése, befolyásolása is.

Szerepük fontossága, meghatározó volta, súlya a további modellekben sem csökken, bár tartalmában változik. Az azonban állandó, hogy bármilyen jellegű változtatás, döntés az alkalmazottak ügyeivel kapcsolatos eljárásokban, programokban, felsővezetői jóváhagyást igényel, bárki dolgozza is ki azt előzőleg ill. kontrollálja betartását utólag.

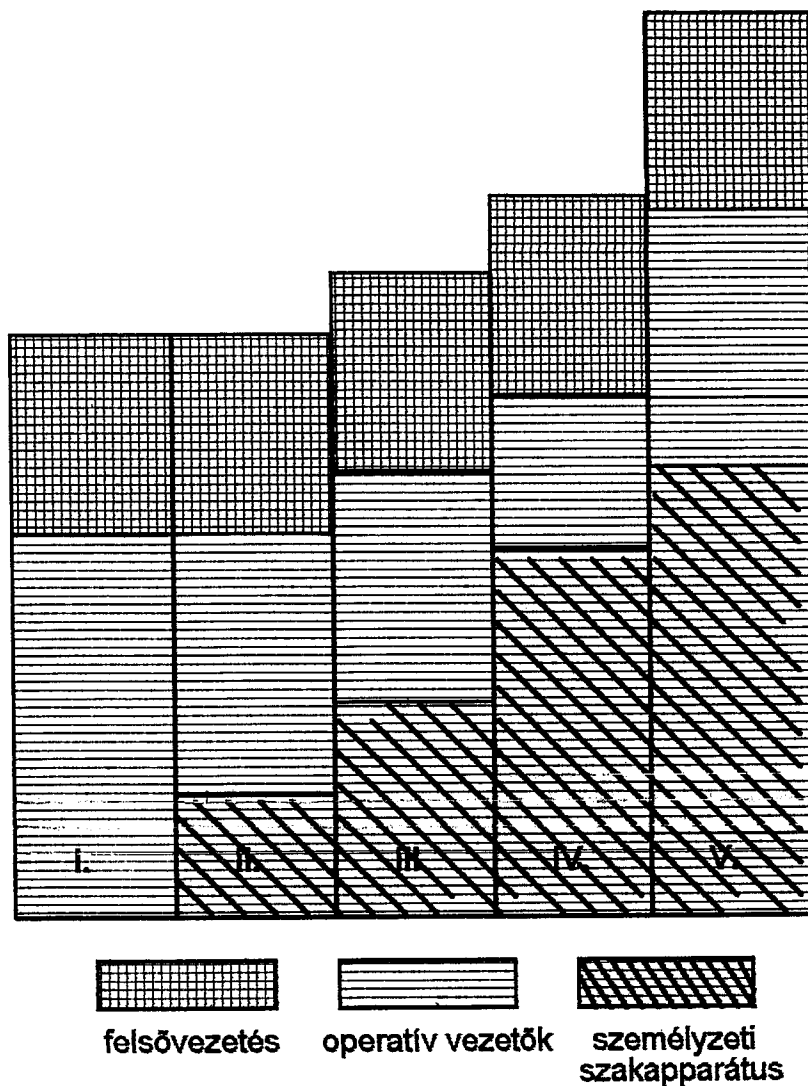
A 3.11. sz. ábra szerint az *operatív ill. vonalbeli vezetők* szerepe az első modellekben óriási, majd fokozatosan csökken, a III. és IV. elemekben a legszűkebb körű, majd az utolsóban ismét megnő. Az operatív vezetők V. modell-elembeli szerepe azonban lényegesen különbözik az I. modellben betöltöttől.

Az utolsó elemben ugyanis a személyzeti politikák, rendszerek és a szakapparátussal való folyamatos együttműködés által kontrollált módon, és emiatt egységesen valósul meg, míg az első fázisban erre semmi garancia nincs.

A modellfokozatok közötti jobbratolódással párhuzamosan változik, változhat a *külső tanácsadók* szerepe is. Potenciális jelenlétük - a felsővezetést speciális szakértelemmel támogatandó - az első három modell esetében is indokolható. Szerepük az egyre kifinomultabb megoldások igénye miatt, illetve a problémák egyre nagyobb hányadának emberi vonatkozásait észelve, az utolsó két modellben a szakmailag egyre erősebb szakapparátus jelenléte mellett is tovább nőhet.

Végezetül még egy potenciális szereplő a személyzet menedzselésében, maga az *alkalmazott*. Aki a IV. modellben pl. úgy kap szerepet, hogy a számára is átlátható szabályok szerint működő szervezetben kiszámíthatóvá, tervezhetővé válik számára saját sorsa, illetve annak keretei. Az utolsó modellben ennél többet is elérhet, ugyanis saját kívánt jövője formálójává is válhat.

Az eddig használt ábránk azonban főleg az utolsó elemnél érzékelhetően, torz képet mutat, szerepátfedéseket tartalmaz, korrekcióra szorul, hiszen csak azt szemlélteti helyesen, hogy ha 100%-nak tekintjük a szervezetben belül végzett személyzeti tevékenységeket, hogyan változik ebben az érintettek, főként a vezetők szerepe. Ahogyan azonban pl. Monks-nál láthattuk, a személyzettel kapcsolatosnak ítélt problémák és így az ilyenként ellátott tevékenységek köre nem állandó, hanem növekvő amiből a modell-elemeken előre haladva a személyzeti szakapparátus egyre többet teljesít. Az HRM közelítésben a legtöbbfélet, miközben itt a vonalbeli vezetéshez visszakerülő személyzeti feladatok miatt, az előzőekhez képest az ő részvételük is fokozódik. Az alapábra körvonalai mindezek miatt inkább a 3.12. sz. ábrának megfelelően alakulnak, hiszen nemcsak arányeltolódás, hanem ezzel egyidejűleg tevékenységbővülés is történik.



3.12. sz. ábra: A személyzettel kapcsolatos tevékenységek megoszlása

Az új ábrán már helyesebben és átfedések nélkül látható a vezetők és a szakapparátus által betöltött szerepek és azok súlyának alakulása is.

A menedzseri részvétel aránya az ábrán egyben azt is szemlélteti, hogy milyen mértékben lehetnek jelen a vezetés, a szervezet igényei a szervezeti végcélok meghatározásában és az oda vezető utak megválasztása során.

Az első két modellben döntően a menedzsment által képviselt gazdasági célok jelennek meg, melyek szinte korlátozás nélkül látszanak érvényesülni. Az alkalmazottak céljainak, igényeinek kielégítését ennek rendelik alá, vagy igyekeznek figyelmen kívül hagyni, miközben a vezetők önhatalmú módon (macho-management) gyakorolják hatalmukat.

Ennek túlhajtására adott történelmi válaszként jelentkezett a szakszervezeti mozgalom és lett az alkalmazotti igények intézményes formában történő képviselésének és érvényesítésének eszköze.

A kollektív tárgyalások az önhatalmú menedzsmentet lényegesen korlátozták az alkalmazottakkal kapcsolatos döntéseikben és gyakorlatukban. Ez a III. modell megjelenésének elsődleges indoka és fő jellemzője.

Az utolsó két modellemben vagy a szakszervezeti jelenlét hatására, vagy éppen annak a menedzsmentet korlátozó voltát megelőzendő, olyan megoldások érvényesülhetnek, melyekben a szervezeti célok mellett egyre erőteljesebben érvényesülnek az alkalmazottak céljainak, igényeinek figyelembevételére és ötvözésére irányuló törekvések, a "felvilágosult" menedzsment magatartás.

Az *alkalmazotti igények* érvényesülésének bővülését részben a személyzeti szakapparátus által ellátott, növekvő skálájú feladatok szemléltetik. Ezekre úgy is lehet tehát tekinteni, mint az egyre bővülő alkalmazotti igénykielégítési területekre ill. esélyekre.

Amíg a II. modellemben a hangsúly elsősorban a fiziológiai korlátok figyelembevételén, az egészségkárosodás megelőzésén és/vagy a rekreáción, valamint a személyes szociális problémák gondozásán van és jelenléte esetleges, a III. modellemben mindezek a kollektív érdekérvényesítés révén kapnak hangsúlyt. Itt is, de a további modellelemekben egyre erőteljesebben megjelennek a szervezet és vezetői részéről elvárható bánásmód szabályai. Ez kiszámíthatóbbá, tervezhetőbbé teszi a szervezeti lét jellemzőit és intézményes lehetőséget ad a panaszok kezelésének.

Az utolsó fázisban a fejlődés, az önsors-formálás, az önmegvalósítás igényei is érvényesülhetnek, sőt, a szervezetnek ezen igények megjelenésére van szüksége ahhoz, hogy saját céljait elérhesse. Mindezek mellett a gazdasági igények kielégítése minden modellelem erőteljes meghatározója, úgy hogy azt egyre érthetőbb és méltányosabb, elfogadottabb módon igyekeznek biztosítani.

Hazai viszonyaink jelenlegi állapotának egyik magyarázatát a modellek egymásraépülő voltán alapuló hangsúlyváltozást tekintve, a mai magyar vezetők számára ismeretlen hatású III. fázisban, ill. modellemben látom. A szakszervezetek tényleges jelenléte, menedzsmentet korlátozó voltának élménye abszolút hiányzik gondolkodásmódjukból, ami a macho-menedzsment oldalán tartja őket.

Végezetül megemlíthető, hogy a szakapparátus modell-hadseregben hangsúlyosnak definiált szerepei is hozzárendelhetők modellem egyes elemeihez, a következő módon:

II. modellemben, a specialista: "adatnyilvántartó", "szociális gondozó", "a szervezeti lelkiismeret gyűjtőhelye", "cselédlánya";

III. modellemben, a szakember: "egy ember közepén", "tűzoltó", "szabályozó", "a szabályok betartására felügyelő rendőr";

IV. modellemben, a szakértő: "elemző", "szolgáltatásnyújtó", "kontrollér", "belső tanácsadó";

V. modellelemben, a specialista: "katalizátor", "a vezetők trénere", "a szervezet és kultúraváltó üzletember", "deviáns újító", "stratégia".

Ha az ötelemű osztályozó modellben keresünk helyet a tipikus magyar gyakorlat számára, már találhatunk. Véleményem szerint a legtöbb szervezet a II. - az egyik legkezdetlegesebb - elembe kerülne. Néhány I. elembeli és korszerű szemléletet tükröző megoldást éppúgy találnánk, mint a III. modellelemben tartozót. A külföldi tulajdonú szervezetek egy része szintén az I - III. elembe sorolható. Közülük talán nem kevesen a IV-be tartoznak már, és talán mutatóba az V., az emberi erőforrás menedzsmentet képviselő elembe is jutna egy-két szervezet. Hogy e vélekedésem milyen mértékben fedi a valóságot, empirikus felmérésekkel lenne megítélhető. Ehhez a magam részéről e disszertációban csak a modellt tudom ajánlani.

Fogalmi modellépítés: 2. fázis

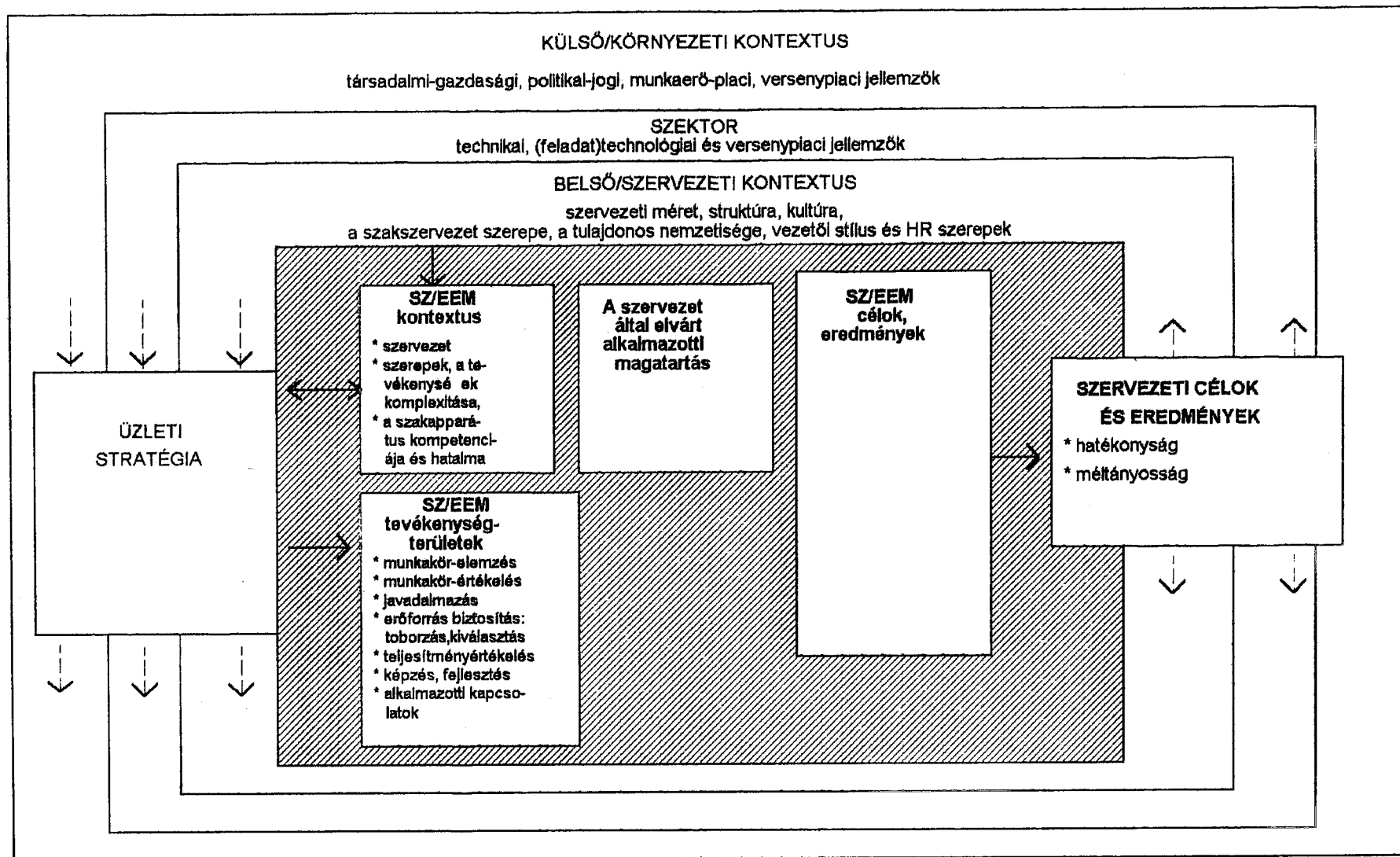
Az osztályozó modellek felülvizsgálatának elsődleges eredménye egy 5 elemű modell és elemei belső sajátosságainak, valamint a köztük fennálló kapcsolatoknak és az átmenetnek a tisztázása.

Az osztályozó modell megszületése révén azonban a fogalmi modell is pontosítható, melynek eredménye a II. fogalmi modell (lásd 3.13. sz. ábra).

Némi változtatás szükségesnek és célszerűnek látszik az előző modell viszonylag világos területén is. Ezek között a legjelentősebb a *szektor* beiktatása, sajátos technikai, feladattechnológiai és versenypiaci jellemzői okán.

A *belső szervezeti kontextus* elemei közé pótlólagosan olyan elemek kerülhetnek, mint a tulajdonos nemzetisége, a szakszervezetek szerepe, a vezetői stílus és a vezetők személyzettel kapcsolatos szerepe.

Fontosabbak, erőteljesebbek azonban a változások a belső terében. Új elemek, boxok körvonalai jelennek meg, úgymint a *SZ/EEM kontextus* és a *szervezet által elvárt alkalmazotti magatartás*. A SZ/EEM kontextus boxának tartalma is meghatározható. Ezek a specializált apparátus és szervezeteinek jellemzői, az általuk betöltött szerepek ill. tevékenységek komplexitása, a szakapparátus kompetenciája és hatalmi pozíciója. Az is nyilvánvaló, hogy oda-vissza ható kapcsolatban állnak egymással az üzleti stratégia tartalma, valamint a SZ/EEM kontextus elemei, és hogy az utóbbit a szervezeti kontextus közvetlenül is befolyásolja. A belső elemek megragadható tartalma ill. a köztük levő kapcsolatok és azok iránya az eddig feldolgozott modellek alapján azonban még mindig nem állapítható meg. Valószínűleg elsősorban ez az oka annak, hogy sokan úgy vélekednek, hogy az HRM csak elméleti és gyakorlatban nem megragadható koncepció, míg mások azonosítani vélik és terjedni érzik jelenlétét, ugyanakkor sokan sokféle módon kritizálják és támadják is.



3.13. sz. ábra: II. FOGALMI MODELL

A kritikák és kétértelműségek tisztázásán alapuló modellfejlesztés

Az HRM koncepció a mára általánosan elfogadott jellemzői alapján úgy definiálható, mint a szervezetek legtöbbre értékelt vagyona, az emberek menedzselésének stratégiai megközelítése. Az embereké, akik egyénileg vagy kollektív módon hozzájárulnak a szervezet céljai, a fenntartható versenyelőny eléréséhez. Mindezt az egymással is kapcsolatban álló politika-területek, irányelvek segítségével érik el, melyek ideológiai és filozófiai alapokon is nyugszanak.

Viszonylag új koncepció lévén, természetes, hogy az iránta mutatott érdeklődésnél csak az ellene megfogalmazott kritikák száma nagyobb. Különösen érthető ez ideológiai vonatkozásai miatt.

A kezdeti kritikák Angliában elsősorban azzal foglalkoztak, hogy valójában nincs is másról szó, mint a régi gyakorlat átkereszteléséről, ill. *Armstrong* ('87) megfogalmazásában "a császár új ruhájának" is tekinthető. Sokan egyetértettek *Guest*-tel ('90), aki szerint olyan optimista, ugyanakkor homályos koncepcióról van szó, melynek alapja az "amerikai álom". Ismét mások, (pl. *Fowler* '87) a "báránybőrbe bújt farkas"-t látták benne, sőt olyan manipulatív megközelítésnek minősítették (*Blyton - Turnbull* '92), ami kifejezetten romboló hatású, amellet tele van belső ellentmondásokkal is. Habár a kétségek, kritikák jó része - főleg megfogalmazása idején - jogosnak ítéltető, érdekes lehet felhívni a figyelmet arra, hogy jellemzően azok a kutatók fogalmazták meg a legerősebb kritikákat, akik később maguk valamilyen modell megfogalmazói, értékelői lettek, egyre gyakrabban használva az HRM kifejezést, sőt hirdetve annak megkülönböztető jellegét és gyakorlati alkalmazását is.

Álljon itt bizonyítékul elsőként *Armstrongék* ('94) véleménye legfrissebb könyvükből:

"Az irodalmat áttekintve az a benyomásunk támadt, hogy a stratégiai HRM koncepciót a kutatók egymás számára fogalmazzák meg és emiatt távol áll attól, ami a valóságban ténylegesen történik."

Úgy találták ugyanakkor, hogy 1994-ben a U.K.-ban már jónéhány szervezet sikeresen alkalmaz valami olyan megoldást, ami igen hasonlít az HRM-hez. Így véleményük szerint már cáfolható az a korábbi feltevés, miszerint az HRM csak egy-két külföldi példavállalatnál - *Hewlett-Packard*, *IBM* vagy japán cégek - valósul meg Angliában.

Empírikus vizsgálatai során *Monks* ('92) is úgy találta, hogy az általa vizsgált mintegy száz szervezet egytizedénél azonosíthatóak *Guest* ('89) modelljének HR eredményei - az integráció, elkötelezettség, flexibilitás, minőség.

A Price Waterhouse *Cranfield Project*-jében 1991-ben végzett, 10 európai országra kiterjedő - a *Brewster-Bournois* ('91) - felmérése szerint az alkalmazotti viszonyok makro- és mikroszintű különbözőségei ellenére az HRM felé mozdulás kitapintható Európában is.

Az HRM adaptáció mértékét szerintük olyan tényezők befolyásolták elsősorban, mint a szervezet piaci környezete, a kollektív alku jellemzői, a szektor és a szervezeti méret (*Holden* '94).

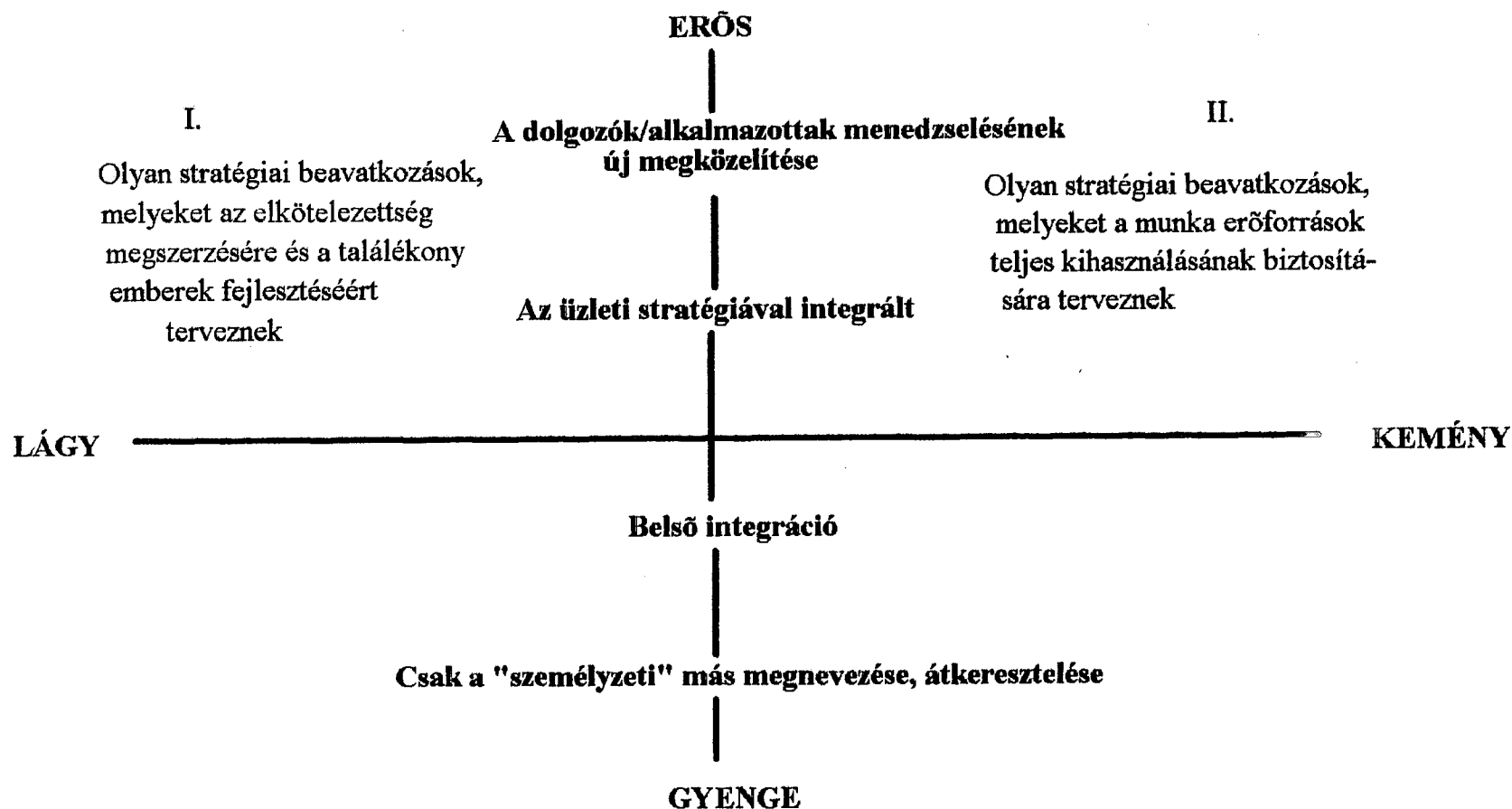
Mindezzel egyidőben az is igaznak bizonyult, hogy a recesszió idején a U.K-beli cégek nagy többsége nem rendelkezett artikulált üzleti stratégiával. A rövid távú gondolkodás mellett az itt és most kérdéseire összpontosították minden figyelmüket. Ezen cégeknél nem beszélhetünk stratégiai HRM-ről, hiszen az HR közelítése csak olyan környezetben merül fel - állítják *Armstrongék* ('94) -, ahol az üzleti kérdések is stratégiai megközelítéssel alapulnak.

Az emberi erőforrás menedzsment, mint minden új, a gyakorlat által nem teljeskörűen visszaigazolt közelítés sokféle kritikai észrevétel tárgya éppúgy, mint az esetleg elfogult dícséreté *Gunnigle* és szerzőtársa ('90) szerint:

"van aki úgy értékeli, mint aminek elsődleges célja a szakszervezetek hatalmának csökkentése és van, aki mint a munkaerő menedzselésének valóban proaktív, stratégiai közelítését üdvözli".

Találtam olyan véleményt is, amely szerint ez nem más mint a személyzeti menedzsment egyszerű átkeresztelése, mások - főleg a fejlett technológiát alkalmazó gyártás illetve bizonyos szolgáltatások területén működők ill. a minőséggel versenyzők - pedig lelkesen üdvözik azt, hogy a kontroll helyett az elkötelezettséget képes középpontba állítani.

A következő ábrán - lásd 3.14. sz. ábra - *Storey* ('92) mátrixa látható, melyben a gyengétől az erős eltérés felé haladó tartalmi különbségek összefoglaló megjelenítése mellett arra is felhívja a figyelmet, hogy a különbség a lágy ill. a kemény kontinuumban is értelmezhető, amikor inkább a "humán" vagy inkább az "erőforrás" elemre kerül a hangsúly.



3.14. sz. ábra: Az emberi erőforrás menedzsment különböző értelmezései, eltérő jelentései

Forrás: John Storey: Developments in the Management of Human Resources. 1992. Blackwell Business, p. 27.

Az elméleti kétségek, kritikák és az angol valóság összevetése alapján az ellentmondásokból *Armstrongék* ('94) a konklúziót a következőképpen fogalmazták meg:

"Valószínűleg igaz az a megállapítás, hogy nem létezik univerzális HRM modell. Lehet, hogy igaz, hogy amikor a HRM koncepciót a PM-mel vetjük egybe, ami történik nem más, mint tényleges különbségek nélküli megkülönböztetés."

Érdekes ellentmondás, hogy a fenti állításukat megerősítendő, Guest véleményét idézik mely úgy szól, hogy:

"Az HRM modell csak egy a személyzeti menedzsment sok változata között, olyan, ami sok szervezet számára nem járható út, nem életképes megoldás." (In: *Armstrong és szerzőtársa* '94).

A kritikai észrevételek alapján, ahelyett, hogy oldhatók lennének a kétkedések, csak a további kérdések száma nő. Ennek fő oka pedig véleményem - és az I. és II. fogalmi modellek tanulsága - szerint is az HRM kontextuális és főleg belső jellemzőinek, fő sajátosságainak többértelműségében, sokféleképpen interpretálható voltában rejlik. Éppen azok a legvitathatóbb elemei ugyanis, amelyeket egybehangzóan az HRM meghatározó sajátosságaiként fogadnak el: a *stratégiai integráció*, az *elkötelezettség* valamint a *kultúra*.

A továbbiakban ezért e jellemzők lehetséges jelentéseit, belső tartalmát és az HRM-mel való kapcsolatát igyekszem feltárni, és ily módon pontosítani, kiegészíteni, tovább építeni fogalmi modelletem.

Stratégiai integráció

Az HRM-nek megjelenésétől kezdve egyik megkülönböztető jegye *stratégiai* jellege, ami egyre gyakrabban a megnevezés állandósuló előtagjaként használatos. A "stratégiai" előtagot azonban többféle tartalom megjelenítésére ragasztották az HRM elé.

- A stratégiai emberi erőforrás menedzsment (SHRM) megnevezésben a jelzővel részben azt a szervezeti szintet - a stratégiai, a menedzseri és az operatív közül az elsőt - hangsúlyozzák, véli *Beaumont* ('93) amelybe az HRM ügyeket is tartozónak ítélik. Az HRM stratégiai jelentősége egyúttal azt is jelenti, hogy a felsővezetésnek kiemelkedően fontos szerepe van az HRM-et érintő döntésekben, mellyel erősen befolyásolják (akár pozitív, akár negatív irányban) az HRM rendszer teljesítményét. E döntésekre nem is úgy tekintenek, mint amit kizárólag vagy akár döntően a személyzeti szakapparátusnak kellene meghozni. *Guest* ('91) kissé ironikus megfogalmazásában ez úgy hangzik, hogy

"az HRM túl fontos lett ahhoz, hogy csak a személyzeti menedzserre bizzák azt".

• *Hendry és Pettingrew* ('86) a stratégiai HRM-nek négyféle jelentését különítette el. Ezek, szerintük:

- a tervkészítési folyamat jelenléte, az írásba foglalt tervek;
- a személyzeti rendszerek kialakításának és menedzselésének olyan koherens, összhangban álló megoldásai, melyek a személyzeti politikán és munkaerő-stratégián nyugszanak, gyakran megfogalmazott szervezeti filozófiához is igazodva;
- az HRM tevékenységek és elvek valamilyen explicit üzleti stratégiához illesztése;
- a szervezet tagjainak stratégiai erőforrásként kezelése, a versenyelőny elérését biztosítandó.

• Aminek kifejezésére a stratégiai jelző az HRM elé került és leggyakrabban használatos, az annak az explicit és világos, kétirányú kapcsolatnak a hangsúlyozása, amit a szervezetek külső versenystratégiája illetve az attól elkülönülő, önálló HRM döntései között feltételeznek. E vonatkozásról *Beer és Spector* ('85) a következőképpen vélekedett:

"A szervezetek külső stratégiája a piaci versengés választott módját tartalmazza. Ugyanakkor belső stratégiára is szükség van, stratégiára arra vonatkozóan, hogy hogyan biztosítja, alkalmazza, motiválja, növeli és kontrollálja belső erőforrásait. E külső és a belső stratégiáknak illeszkedniük kell egymáshoz. Bizonyos versenystratégia bizonyos típusú taktikát és technikaválasztást, illetve ezek valamilyen összehangolt együttesét igényli, melyek tudatos politikaválasztással terelhetők a külső stratégiát támogató irányba."

• *Armstrongék* ('94) szerint a stratégiai HRM racionalitása részben abban az érzékelhető előnyben található, ami abból származhat, hogy egyetértés jön létre és megállapodás születik az emberek menedzselése hosszútávú közelítésének alapvonalaiban. A racionalitás az előzőeken túl azt is magában foglalja, hogy az HRM terén kialakuló és deklarált szándékokban mind a szervezeti, mind az egyéni igények integrálódnak.

A stratégiai HRM koncepció tehát azon a hiten alapul, hogy az HR stratégiákat integrálni kell a vállalati, az üzleti stratégiákkal. Ahhoz, hogy ez megvalósuljon úgy tartják, hogy biztosítani kell, hogy az HRM területre irányuló menedzsment kezdeményezések konzisztensek legyenek. Konzisztensek azokkal a döntésekkel, amelyeket a szervezet más funkcionális területein hoznak, és konzisztens legyen a termékpiaci szituáció elemzéséből megfogalmazott célokkal.

Általában egyetértenek abban, hogy stratégiai integráció szükséges az üzleti és az HR stratégia közötti összhang megteremtéséhez annak érdekében, hogy az utóbbi támogassa az előző megvalósulását. A cél a stratégiai illeszkedés, a szervezeti célok és az HRM politikák céljai közötti konzisztencia elérése.

- Az integráció szükségességének további indokát *Walker* ('92) fogalmazta meg amikor az HR stratégiát más funkcionális stratégiákhoz hasonlította.

Szerinte az HR stratégiára tekinthetünk úgy, mint a többi funkcionális - úgymint pénzügyi, marketing, termelési stb. - stratégiára. A hosszútávú funkcionális tervek - köztük az HR tervek is - az üzleti tervkészítési folyamat szokásos elemét képezik. Ugyanakkor az HR stratégia különbözik is a többi funkcionális stratégiától abban az értelemben, hogy az minden más stratégiaelemmel kölcsönhatásban áll. Az emberek vezetése ugyanis nem egy teljesen elkülönülő funkció, hanem egy olyan eszköz, amellyel minden üzleti stratégia megvalósítható. Ezért az HR tervezésnek minden más stratégiakészítés integráns részét is kell képeznie.

Az előzőekben ismertetett alapelvekkel legtöbbször ugyan egyetértettek, operacionálásakor azonban igen sokan, igen sokféle alapon és okból támadták azokat. A viták és egyet nem értések egy része mára a konszenzus irányába halad, míg sok területen a kihívások, a további problémák száma gyarapodik.

A problémák részben abból származnak, hogy a stratégiai HRM és az HRM stratégia megnevezést gyakran egymást helyettesítő módon használják, pedig szükséges és lehetséges is különbséget tenni közöttük, melyre *Armstrong* és szerzőtársa ('94) a következő megoldást ajánlják:

"A stratégiai HRM azt az általános irányt szabja meg, amelyet a szervezet követni óhajt, hogy alkalmazottai révén elérje céljait. Általános közelítés, ami az alkalmazottakkal kapcsolatos olyan hosszútávú, makro-kérdésekkel foglalkozik, mint a struktúra, értékek, kultúra, minőség, elkötelezettség, teljesítmény, kompetencia, fejlesztés.

Az HR stratégiák pedig a szervezet specifikus szándékai szerint arra összpontosítanak, hogy mit kell tenni, vagy mit kell megváltoztatni."

Az a nézet illetve feltételezés, miszerint a külső versenysztratégia és az HRM stratégia illesztést igényel, a tipologizálási próbálkozások sorát indította el az üzleti és a kívánatos, kapcsolódó HRM stratégiák terén. Ezek egyik reprezentánsa *Schuler és Jackson* ('87) munkája, akik az innovációs, a minőségjavító és a költségcsökkentő versenysztratégiákhoz az elvárt alkalmazotti magatartástípus azonosítása mellett az alkalmasnak tartott HRM irányelv-csokrokat is megjelölték, melynek egy részletét a 3.6. sz. táblázatban láthatjuk.

A munkavállalói magatartás és az HRM politikák az egyes üzleti stratégiák esetében (részlet)

Stratégia	Munkavállalói magatartás	Emberi erőforrás menedzsment politikák
Innovációs	<p>Magas fokú kreatív magatartás</p> <p>Hosszútávú szemlélet</p> <p>A kooperatív, egymástól függő magatartás viszonylag magas szintje</p> <p>A minőséggel való törődés mérsékelt foka</p> <p>A mennyiséggel való törődés mérsékelt foka</p> <p>Azonos mértékű figyelem az eredményekre és folyamatokra</p> <p>Magas tolerancia a kétértelműséggel és az előre láthatatlansággal szemben</p>	<p>A munkakörök elvárják az egyének csoporton belüli együttműködését és koordinációját.</p> <p>A teljesítményértékelés főként a hosszútávú és csoport-alapú teljesítményt állítja középpontba.</p> <p>A munkakörök lehetővé teszik a munkavállalók képességeinek fejlesztését, amit a vállalat más poszton is kamatoztathat majd.</p> <p>A kompenzációs rendszerek inkább a belső, mint a külső vagy piacbázisú méltányosságra törekednek.</p> <p>A bérszint inkább alacsonyabb, de a munkavállalóknak lehetőségük van részvénytulajdonlásra, és nagyobb szabadságot kapnak a fizetési csomag elemeinek kiválasztásakor.</p> <p>A széles karrierpálya-lehetőség megerősíti a képességek fejlesztési igényének sokrétűségét.</p>

Forrás: Schuler, R.S.-Jackson, S.E.(1987): Linking Competitive Strategies with Human Resource management Practices. Academy of Management Executive, August pp. 209-213.

E téren a gyakorlati megfigyelések azonban azt mutatják, hogy a legutóbbi években az üzleti stratégiákban gyakrabban jelent meg a versenytényezők egyidejű szerepeltetése (pl. minőség+költségcsökkentés), mint azok kizárólagos választása. A versenyelőny biztosításához egyidejűleg volt szükség a munkaerő-költség csökkentésére és a minőség, a flexibilitás fokozására. Az illesztés és a differenciálás lehetősége e szempontok miatt kérdésessé válik.

A probléma azonban még nehezebben megoldható, ha figyelembe vesszük az üzleti stratégia-képzés "tervezési iskolájának" Mintzberg-i ('90) cáfolatát, melyben rámutat a stratégia-képzés és -megvalósítás folyamatainak összemosódására. Emiatt ugyanis még nehezebbé válik az HR illesztés helyét és módját megtalálni.

Az integrációs illeszkedési elképzelést más jellegű elvi illetve politikai támadás is érte. *Kamoche* ('94) szerint e közelítés a szervezeti igények alapján racionalizálja az HR tevékenységet, amivel az egységességet, az unitarista ethoszt eleveníti fel. Az illesztési folyamat hangsúlyozásával szerinte valójában az érdekek asszimetriájának elrejtése megy végbe a kölcsönösség, a kongruencia elfogadtatása révén.

A stratégiai HRM szükségességének indokai között senki sem említi - annyira evidens, vélhetnénk - a hosszútávú előregondolkodás, tervezés és cselekvés igényét, amennyiben egy szervezet alkalmazottai magatartását kívánja befolyásolni, illetve, ha fejlesztésüket befektetésként kezelve, annak hosszútávú hasznát is élvezni szándékozik.

A stratégiai HRM illetve a stratégiai integráció interpretálásakor, - mint a fentiekben láthattuk -, a hangsúly igen erősen az üzleti stratégia igényeire került. Az üzleti stratégia szabja meg a stratégiai HR célokat majd ebből vezetendő le az HR tevékenységterületeken történő változtatási akciók iránya és tartalma.

Ha az összefüggést csak ilyen irányban hangsúlyozzuk és valósítjuk meg, érthető, ha ezt úgy minősítik - pl. Guest ('89) -, hogy a stratégiai HRM a Storey által vázolt koordinátarendszerben (lásd 3.15. sz. ábra) az HRM értelmezések "kemény" szegmensébe tartozik. E beállítottság esetén fogalmazható meg az a megállapítás is, miszerint "az HRM olyan elképzelérendszer, mely arra a kérdésre kíván választ adni, hogy mi az emberek menedzselésének a szervezet édekeit szolgáló legjobb módja" (*Armstrong és szerzőtársa '94*).

E közelítésmódnak is lehet sok fontos, pozitív következménye. Lehet, hogy a nyugati gyakorlatban főként ez a kapcsolat tapintható ki, de az is lehet, hogy a megfigyelések ilyen beállítottságúak. Az HR filozófiát követve én azonban más megoldást is keresnék, hiszen az, éppen azzal igyekezett megkülönböztetni magát az előzőektől, hogy a szervezeti és az egyéni célokat, igényeket nem egymás rovására, - zéro összegű játékként - véli érvényesíthetőnek. Ehelyett azt pozitív összegű játéknak tekintve, a kölcsönös figyelembevételtől várja a kölcsönös előnyöket.

Ez a definíciókban még gyakran jelenlevő beállítottság a stratégiai integrációt kifejtő véleményekben azonban - mint láttuk -, teljesen elvész. Egyedül *Armstrongék* ('94) említették a stratégiai HRM racionalitása egyik elemeként, ők, akik végül mégis úgy tekintettek a stratégiai HRM-re, mint a szervezet érdekeit szolgáló "kemény" közelítésre.

Az üzleti stratégia létét sokan - pl. az idézett Monks is - az HRM feltételének tekintették. Többen - mint pl. Guest is - úgy vélték, hogy ha az alkalmazottak kezelésében a felsővezetők stratégiai megközelítést alkalmaznak, akkor egyúttal az elkötelezettséget célzó HRM megoldást választják. Ebből az következne, hogy ahol van üzleti stratégia, és abban helyet kapnak az alkalmazottakkal kapcsolatos kérdéskörök is, ott az HRM lesz jelen. Ez a fajta logikai kapcsolat azonban véleményem szerint éppúgy téves, mint ahogyan az ebből származó végső következtetés is.

A logikai kapcsolatsor valószínűleg úgy szól helyesen, hogy ahol a szervezeti stratégia - artikulált módon, de nem feltétlenül "kötve-fűzve" megjelenő formában - az alkalmazottaktól kívánt magatartásformák közül az elkötelezettséget állítja középpontba, ott az alkalmazottak menedzselésének elvei és megoldásai stratégiai szintű mérlegelést és döntést, valamint hosszútávú tervezést igényelnek. Ez általában megkívánja az e területet képviselő specialista jelenlétét is a tervkészítési munkában.

Emellett azonban létezhet más típusú üzleti stratégia is, amely olyan alkalmazotti magatartásokat vár el, melynek kiváltásához használható módszerek a PM eszközzrendszerével is biztosíthatók. Ezek lehetnek olyanok, amelyek nem feltétlenül igényelnek proaktív stratégiai döntéseket és hosszútávú tervezést. Illetve az esetleg megjelenő problémákat "tűzoltó" módszerrel is elégségesnek vélik megoldani.

A stratégiai HRM integrációs ígéreteit sokan tárgyalták, fontosságát általában elismerték, sőt az HRM első számú megkülönböztető tulajdonságának fogadták el a stratégiai integrációt. Mindezek mellett, tartalmának elméleti tisztázatlansága a gyakorlati megoldások megfigyelését is felülretessé tette.

Leggyakrabban azzal vélték megragadni a stratégiai integráció megvalósulását, hogy a személyzeti specialista tagja-e az igazgatótanácsnak, illetve hogy részt vesz-e, és milyen mértékben a stratégiakészítési folyamatban.

Ettől tágabb értelmezésre és megfigyelésre *Wood* és szerzőtársa ('95) felmérésében került sor, ahol Walker-féle integráció-interpretációt "intézményes integráció" megnevezéssel mérték, - a személyzeti kérdéskörök üzleti tervkészítésben betöltött szerepének mértékére rákérdezve. E tényező azonos súllyal szerepelt az integráció mérőszámában, a személyzeti vezető stratégia-alkotó team-ben való jelenlétének mértékével.

A stratégiai HRM azonban nemcsak az üzleti és az HR stratégiák illesztését ígéri illetve igényli, hanem a különböző tevékenységi körök, politikaterületek összehangolt megválasztását is.

E kétféle integráció összefügg egymással oly módon, hogy a stratégiai célként artikulálódó terület - a minőség, vagy a teljesítmény, vagy a kompetencia-fejlesztés - adhat segítséget a részterületek összehangolt megoldásainak megtalálásához. Segíthet oly módon, mint ahogy pl. egy puzzle-játék kirakása során az elemek illeszkedésének megtalálásához segít a teljes kép ismerete. A kész állóképnek fontos szerepe van az iránymutatásban, hiszen a cél ismerete nélkül nehéz eldönteni hatékony elérési módját.

A cél, az állókép ismerete nélkül, a politikaterületeken történő választás, a módosítás csak az előzőleg alkalmazott megoldások korrekciója, toldozás-foldozása útján valósulhat meg, ily módon pedig kicsi az esély az összhang megvalósulására.

A stratégiai integráció Guest által megjelölt és mások által is elfogadott, harmadik területe, a vertikális integráció jelenléte illetve megvalósulása, annak mértéke, módja szinte egyáltalán nem foglalkoztatta a kutatókat, sem az operacionalizálás, sem a gyakorlati megfigyelések terén.

Az egyedüli kivétel talán Monks, aki saját megfigyelése jellemzői között szerepeltetett egy olyan elemet, ami a vertikális integráció egyik eszközének tekinthető. Ez az elem nála az információs rendszer volt, a HRIS tartalmával, gépi támogatottságával és felhasználási területeivel egyetemben.

A stratégiával és az illesztéssel kapcsolatban a fontosságuk elismerése mellett talán abban alakult ki egyetértés a szakemberek között, hogy szinte lehetetlen azt elérni. A sokféle ellentmondás, egyet nem értés mégsem vezet a próbálkozás feladásának konklúziójához. Az állókép fontossága és megkonstruálhatatlansága azáltal nyer feloldást, hogy a hangsúly a mozgókép-jellegre, az illesztési próbálkozás-sorozatra kerül. Tyson és szerzőtársa ('94) friss kutatásaik alapján ugyanezt állapították meg, amikor úgy fogalmaztak, hogy az HR stratégia-készítés folyamata gyakran legalább olyan fontos volt, mint a stratégia végső tartalma. Ezt azzal támasztották alá, hogy miközben a résztvevők a stratégiai kérdéskörök kimunkálásán dolgoztak, a nyilvánvalóvá váló feszültségpontok között új ötletek születtek, és végül konszenzus jött létre a követendő célokban. A felszínre kerülő feszültségpontok és a konszenzuskeresés pedig legalább olyan fontosnak bizonyultak, mint a végül megfogalmazott célok megjelenése.

Fogalmi modellépítés: 3/a fázis

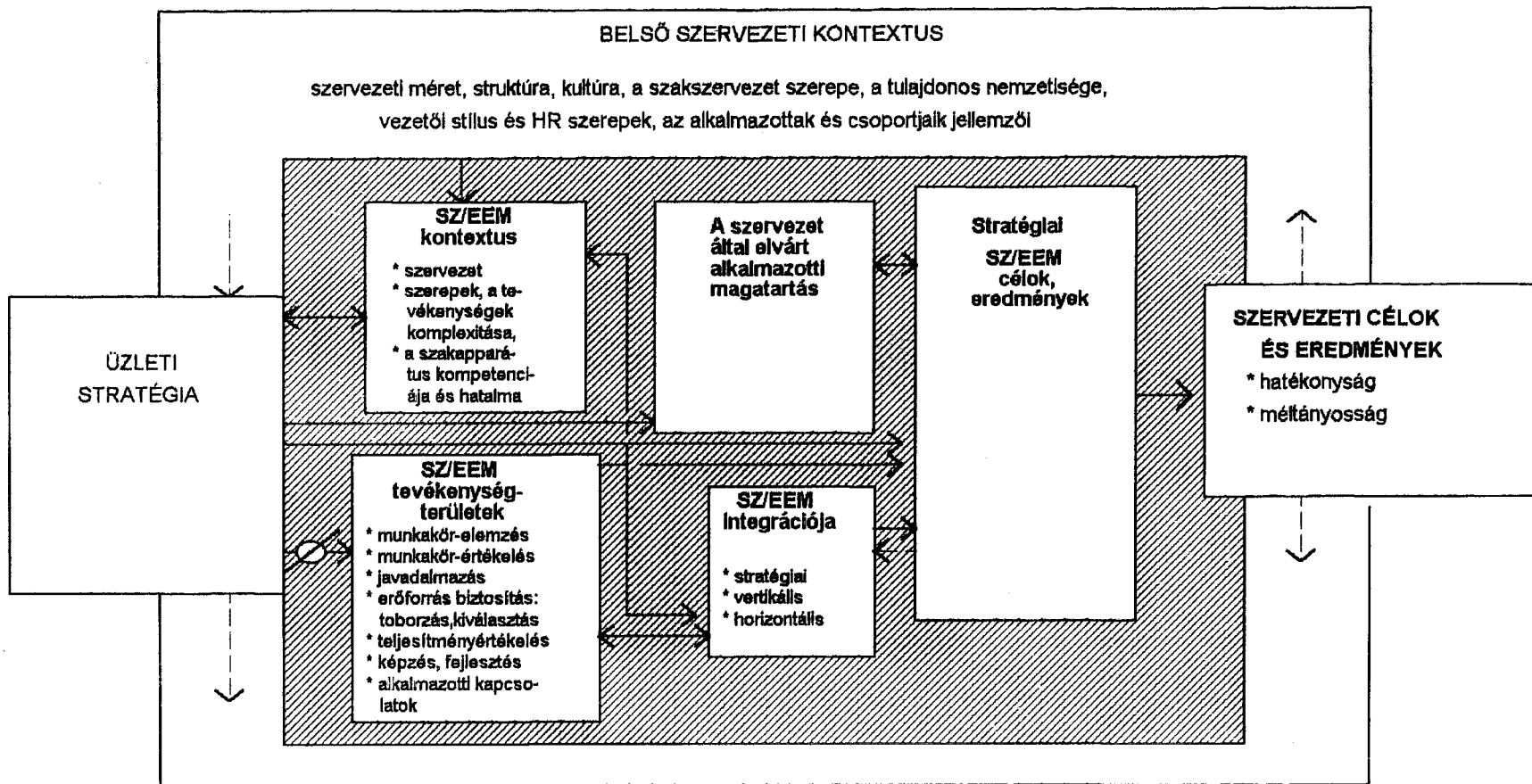
A *stratégiai integráció* kifejezésben - mint az HRM elsődlegesen fontos megkülönböztető jellemzőjében - mind a két tag fontos szereppel bír. Azonban ez sem nem feltétele, sem nem célja illetve eredménye a SZ/EEM politikaterületeknek, ahogyan az pl. Guest modelljében szerepelt.

A *stratégiai HRM* és az HR stratégiák Armstrongék által történt különválasztását elfogadva, a következő megállapítások és korrekciók látszanak szükségesnek a legutóbbi, a II.sz. modellen:

Fenntarthatónak érzem a modell belső mezőjében már szétválasztott két elem - az alkalmazottaktól elvárt magatartás és a SZ/EEM célok, eredmények - elkülönülő jellegét, de hangsúlyozandó azok egymásra ható volta. Az első és a másodikként említett box bizonyos elemei együttesen illetve egymásra is hatva, megegyeznek ugyanis a stratégiai HRM Armstrongék definiálta tartalmával.

Eltávolítandó az üzleti stratégia és a SZ/EEM tevékenységterületek közötti közvetlen kapcsolat, hiszen ez az üzleti stratégia és az előzőleg említett két box közé helyeződik át. A kapcsolat irányát szemléltető nyíl a legtöbb közelítésben csak balról jobbra mutat. Ez azonban véleményem szerint korrekcióra szorul, hiszen ily módon nem biztosított az alkalmazotti igények, célok figyelembevétele. Egyik megoldásnak e tekintetben az kínálkozik, hogy az alkalmazottak és csoportjaik jellemzőit, a stratégiai kontextus üzleti stratégiát is befolyásoló elemei közé iktatjuk. Az alkalmazotti igények, célok felszínre kerülésének és figyelembevételének másik lehetőségét ezen kívül az egyik integrációs eszköz biztosíthatja, erről azonban részletesebben majd azok között tesztek említést.

Az *integráció* kérdése, fontosságának hirdetése és ezzel egyidejűleg operacionalizálatlansága, gyakorlati megragadásának felszínes volta miatt különálló, és majd a negyedik fejezetben, részletesebben tárgyalandó elemként kerül a modell belső mezejébe. Külön elemmé azonban "csak" fontossága és ezzel egyidejű elhanyagoltsága teszi, egyébként tartalma szerint a SZ/EEM funkciók, tevékenységterületek között is lehetne a helye. Különálló kezelése miatt a tevékenységterületekkel való kölcsönös kapcsolata egyértelmű, továbbá fontos kölcsönös kapcsolat feltételezhető a SZ/EEM kontextus elemmel, valamint közvetlen hatása lehet a SZ/EEM célokra ill. eredményekre, amelyek vissza is hathatnak rá. A fenti változtatások következtében módosuló modellrészletet a 3.15. sz. ábra szemlélteti.



3.15. sz. ábra: III/a. FOGALMI MODELL (részlet)

Elkötelezettség

Az előzőekben bemutatott vélemények és modellek tanulsága szerint tehát az elkötelezettség az HRM fontos megkülönböztető sajátosságai közé tartozik. Mint ilyen, azonban ahelyett hogy világosabbá tenné, milyen is az emberek kezelésének ez az új módja, inkább annak megragadhatatlan, bizonytalan voltát erősíti. Ily módon alapot ad a kritikai támadásoknak éppúgy, mint az esetleg szándékos félreértelmezésnek. Az előbbit kivédendő, illetve az utóbbit megelőzendő hasznos lehet tehát, a nálunk is sokszor emlegetett elkötelezettség, illetve az idehaza többnyire szinonimáiként használt azonosulás, vagy kötődés lehetséges értelmezéseinek tisztázása.

Maga a *commitment* szó - melynek magyar megfelelője az elkötelezettség - többféle értelemben használatos az angolszász szakirodalomban is. Emiatt felülvizsgálatot, pontosítást igényel az a magatartás, ami valóban az HRM sajátosságaként értelmezhető. Nézzünk hát néhány, az azonosságokra, de a különbségekre is rávilágító példát a többé-kevésbé eltérő értelmezések közül!

Reichers ('85) szerint a szervezettel kapcsolatos elkötelezettség három attitűdöt foglal magában: a szervezeti céllal való azonosulás érzését, a szervezeti ügyekbe való bevontság érzését, valamint a szervezet iránt érzett hűséget, lojalitást.

Az elkötelezettség biztosítása e közelítésben azért fontos, mert annak hiánya csökkenti a szervezeti hatékonyságot. Az az ember ugyanis, aki elkötelezett, kevésbé valószínű, hogy elhagyná a szervezetet. Ennek következtében elkerülhető a magas fluktuáció. Ezen kívül az elkötelezett és magasan képzett emberek kevesebb felügyeletet igényelnek. A szoros felügyelet és a merev kontroll pedig idő- és költségigényes dolog. Ezen előnyökön túlmenően e nézőpont képviselője úgy véli, hogy az elkötelezett alkalmazott észleli az egyéni és szervezeti célok integrációjának fontosságát és értékét. E közelítésben tehát az elkötelezettség inkább a kötődés értelemben jelenik meg, költségcsökkentési ígérekkel és az alkalmazottól várva a célok és értékek integrációjában is az alkalmazkodást.

Northcraft és szerzőtársa ('94) szerint a szervezeti elkötelezettség, egyszerűen fogalmazva az egyén adott szervezettel való azonosulásának és bevontságának relatív erejét mutatja, ami általában három tényezőt foglal magában: a szervezeti célok és értékek erős hitét, a szervezet számára kifejtendő, jelentékeny erőfeszítés szándékát, és erős óhajt a szervezeti tagság fenntartására.

Értelmezésükben, az alkalmazottak saját tevékenységükért vállalandó személyes felelősségének erősítése teszi kritikussá, a feladat és a szervezet iránti elkötelezettségük létrehozását és fenntartását. Véleményük szerint a magas elkötelezettségű szervezet abban különbözik az alacsony elkötelezettségűtől, hogy az előző az erős kultúrájú szervezet. Ahhoz viszont, hogy az alkalmazottak egy erős kultúrájú cég tagjai legyenek, - úgy gondolják - képezni kell őket a szervezet elvárásairól és gyakorlatáról. Munkájukkal és a szervezettel kapcsolatos elkötelezettségük mértéke - úgy vélik - nagyrészt azon múlik, hogy mennyire képesek megérteni és elfogadni, így részévé válni a szervezeti kultúrának.

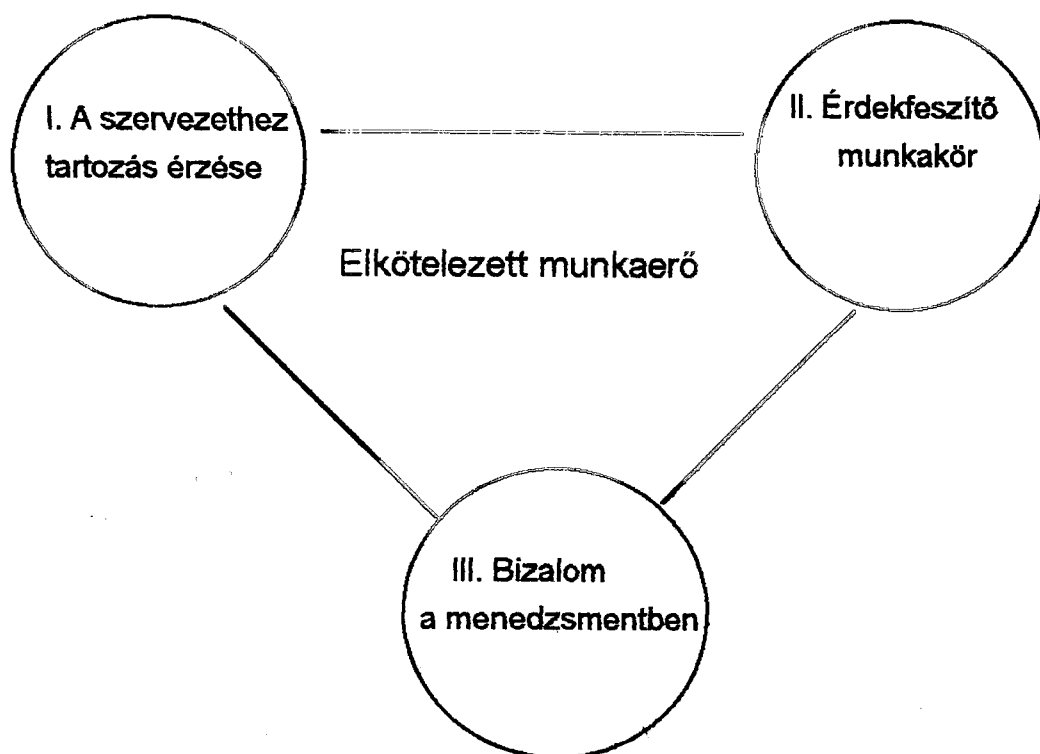
Itt az elkötelezettség tehát azonossá válik az erős szervezeti kultúra alkalmazotti elfogadottságával, melyben az egyén szándéka és a szervezet részéről nyújtott képzés kap döntő szerepet.

Mullins ('93) az előző szerzőkkel ellentétben úgy véli, hogy nem könnyű leírni sem magát az elkötelezettség-koncepciót, sem azt a módot, amivel ez kiváltható, azonban az alkalmazottak lojalitásának és ragaszkodásának elnyerése a szervezetek egyre erősebben jelentkező igénye.

Elfogadva ismerteti *Martin és Nicholls* véleményét, akik úgy tekintenek az elkötelezettségre, melynek következtében az alkalmazott "mindent kiad magából munka közben". A konstruktív időfelhasználástól, a változások elfogadásán, az együttműködésen, az önfejlesztésen, a bizalom méltánylásán át, a tökéletességre törekvésig sokféle magatartást idetartozónak ítélnék.

Egyetértőleg ismerteti *White* véleményét, aki szintén háromféle érzést illetve magatartást fogalmaz meg, amely az elkötelezettségre utal. Ezek: hit magában a szervezetben, céljaiban és értékeiben, valamint mindezek elfogadása. A továbbiak pedig a szervezet számára kifejtendő, a munkaszerződésen felüli erőfeszítési hajlandóság, valamint a szervezeti tagság fenntartásának szándéka.

Mullins mindezek alapján hangsúlyozza, hogy a magasfokú elkötelezettség a szervezet hasznára kifejtendő munkavégzési hajlandóságot jelenti. Egyúttal azonban azt is, hogy ennek fenntartása a szervezet tagjai iránti elkötelezettségének bizonyításán múlik. Azon kívül, hogy elismeri, hogy az elkötelezettség kialakítása nem könnyű dolog, időigényes, az eléréséhez vezető út ritkán síma, azt is keresi, hogy milyen feltételek szükségesek hozzá. Ezt *Martin és Nicholls* vizsgálatainak eredményei alapján, olyan három pilléren álló építményként mutatja be (lásd 3.16. sz. ábra), melyben minden pillér további három lábra támaszkodik.



3.16. sz. ábra: Az elkötelezettség három pillére

A pillérek:

I. A szervezethez tartozás érzése, amely úgy érhető el, ha a munkaerő informált, bevont és osztozik a sikerben.

II. Az érdekesítő munkakör, ami olyan igényeket elégít ki, mint a büszkeség és a bizalom, felelősség az eredményekért.

III. Bizalom a menedzsmentben. Az előzőeken túl szükség van arra is, hogy az alkalmazottak elismerjék, respektálják vezetőiket és bízzanak bennük. Ez úgy fokozható, hogy a szervezetben figyelmet fordítanak a hatáskörökre, az ügy szolgáltatásban álló vezetőkre és a szakértelemre.

Az elkötelezettségről az előzőekben bemutatott felfogásokban hasonlóságok éppúgy felfedezhetők, mint lényegi különbségek.

Az előzőek közé sorolhatók a különböző szerzők által megjelölt, szerintük az elkötelezettséget tükröző attitűd ill. magatartáselemek. E tekintetben alig tapintható ki különbség a bemutatott elképzelésekben, hiszen mindannyian fontosnak tartották például: a szervezet iránti hűséget, azaz

a szervezeti tagság fenntartásának szándékát, valamint a szervezeti célok erős hitét illetve elfogadását.

Ezek az alkalmazotti magatartásformák azonban véleményem szerint nemcsak az HRM-et választó, hanem bármilyen szervezet számára kívánatosak lehetnek. Ugyanakkor különböző okok miatt, valamint eltérő feltételek mellett egyaránt kialakulhatnak.

Éppúgy, mint a Northcraft és a White leírásában is szereplő, a szervezet számára kifejtendő, jelentékeny erőfeszítési hajlandóság.

Ha azt vizsgáljuk tehát, hogy mit igényel a szervezet az alkalmazottaktól, az így feltett kérdésre adható válaszok nem igazán az HRM és más személyzetmenedzselési módok különbségeire, inkább azok hasonlóságaira irányítják figyelmünket.

Az idézett szerzők közötti véleményeltérések elemzése azonban hozzásegíthet bennünket a különbözőségek felfedezéséhez is. A definíció-szerűen hasonló elkötelezettség magatartáselemek mögött ugyanis lényeges különbségek fedezhetők fel a tekintetben, hogy *miért tartják fontosnak* és méginkább abban, hogy *milyen módon szándékoznak elérni* azokat. Ezek áttekintése pedig rávilágíthat arra, hogy a látszólagos hasonlóság a "mit várunk az alkalmazottaktól?" kérdésre lényeges eltéréseket mutathat, ha azt is megpróbáljuk körülírni, hogy "hogyan tegyék azt?".

Mint láttuk, Reichers a kívánatos magatartás kiváltása kapcsán úgy vélekedett, hogy a szervezeti ügyekbe való bevontság érzése elegendő ahhoz, hogy az alkalmazottak önkéntesen és egyoldalúan alávéssék magukat a szervezet elvárásainak, alkalmazkodjanak ahhoz.

Northcrafték ehelyett az erős szervezeti kultúrát és ennek alapfeltételként a szervezet által nyújtott képzést emelték ki.

Mullins az, aki az előzőektől alapvetően eltérő közelítést fogalmazott meg. Szerinte a szervezet alkalmazottakkal kapcsolatos igényei és elvárásai mellett a viszonyosságra kell alapozni. Ez pedig azt jelenti, hogy az alkalmazottak igényeit és elvárásait figyelembe vevő szervezeti feltételek kialakítása fontos alapfeltétel, az eredmények terén is kölcsönösségre számító megoldás kidolgozásakor.

A fent bemutatott véleménykülönbségek szorosan kapcsolódnak ahhoz is, hogy az egyes szerzők miért tartják fontosnak az általuk jellemzett és kívánatosnak ítélt magatartást.

Az első közelítés - a Reichers-féle - e tekintetben a fluktuáció-elkerüléstől ill. a kontroll-csökkenéstől várható költségcsökkenést hangsúlyozza.

Northcraft és Neale ettől alapvetően eltérő okból kutatják a sajátos alkalmazotti magatartás kiváltóit. Ők ugyanis azt keresték, hogy mi a saját munkáért vállalt felelősség átvételének alapfeltétele.

Mullins közelítése e tekintetben nem áll távol az utóbbtól. Ő Martinék véleményére építve a változó körülmények között öntevékeny és tökéletességre törekvő magatartás kiváltó feltételeit kutatta.

Az HRM modellekben - pl. a HBS modellben, vagy Guest-ében - szereplő elkötelezettség definíció ugyan a Mullins-féle megközelítéshez áll legközelebb, de a sokféle értelmezhetőség miatt megvan az esély rá, hogy a gyakorlatban más közelítéseit vegyék alapul. Ezt elkerülendő, célszerű nemcsak azt keresni és megfogalmazni, hogy mi az elkötelezettség HRM-beli tartalma.

Érdemes ezt azzal is pontosítani, hogy keressük ill. definiáljuk azt a magatartásformát is, ami az ellentettjének vagy komplementerének tekinthető. Az alkalmazottak elkötelezettségének - Mullis-féle értelmezésű - megszerzése és fenntartása, az elkötelezettség menedzselése ugyanis a modern menedzsment olyan eleme, ami alapvetően megkülönbözteti azt a tradicionális taylori közelítéstől. Az utóbbiban ugyanis sokkal inkább a szabályokhoz, az eljárasmódok betartásához fűződő konformitás és szolgálatkészség volt a vezetők által óhajtott és értékelt alkalmazotti magatartás. Emellett az alkalmazotti együttműködés és elkötelezettség minimális szintjét igényelték csupán, hiszen azt a vezetői hierarchia, a technikai vagy a bürokratikus külső kontroll volt hivatva biztosítani.

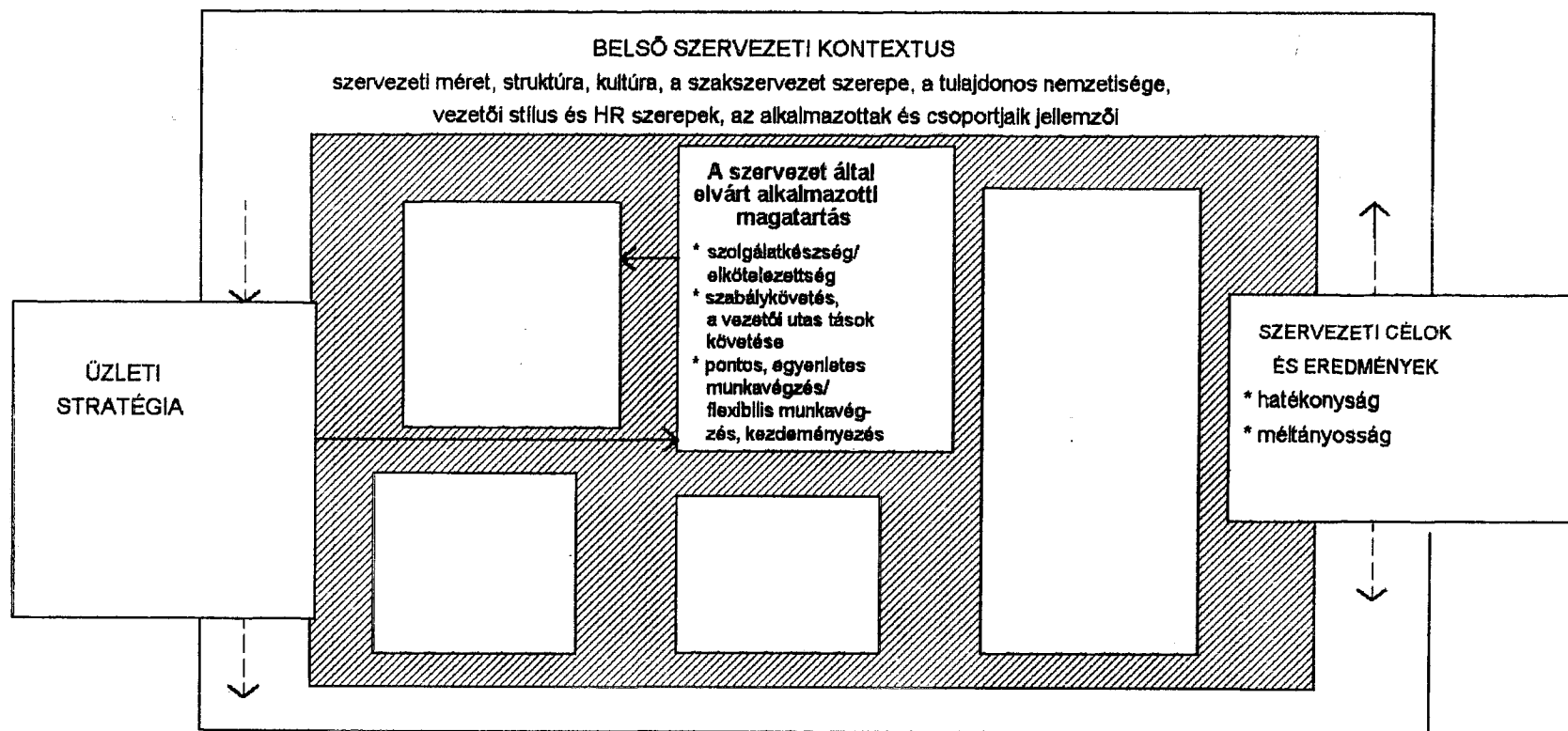
A taylori elveken nyugvó, külső kontrollra építő, ún. kontroll-modell - mely a PM sajátossága - az alkalmazottaktól elvárt szolgálatkészséggel sokáig hatékonynak bizonyult. Mára azonban egyre több szervezet olyan alkalmazotti magatartást igényel, a szabályoknak való megfelelés és főleg a kérdés nélküli szolgálatkészség, a szervilizmus, a vakbuzgóság helyett, - ami az emberi erőforrások sajátos, megkülönböztető, és a szervezet számára pozitívnak minősülő jellemvonásainak mozgósítását jelenti - ahogy azt a II. fejezetben is láthattuk.

Az ehhez szükséges feltételekre nem egyszerű rátalálni és legtöbbször szervezeti kultúraként definiálják. Ily módon a két HRM sajátosság szorosan összekapcsolódik, és sokszor egymással definiálódik. *Northcraft*-nál oly módon, hogy az erős elkötelezettség egyúttal erős kultúrát jelent, máshol inkább úgy, hogy a szervezeti kultúra az elkötelezett magatartás kialakulásának feltétele.

Fogalmi modellépítés: 3/b fázis

A fogalmi modell fejlődése e fázisban annyiban módosul, hogy a belső mező egy eddig üres boxának tartalma jeleníthető meg az előző megfontolások alapján. Az ellentétpárok formájában megfogalmazott magatartásformák terepvizsgálatoknál nem vagy-módon, hanem inkább az elvárt magatartás hangsúlyaként értelmezendők. A box e fázisban megfogalmazódott elemei a szolgálatkészség és a vezetői utasítások követése, illetve az elkötelezettség. A pontos, egyenletes illetve a flexibilis munkavégzés és kezdeményezés. A szabálykövetést elváró magatartás párja illetve ellentettje az eddigi áttekintések alapján még nem találtatott meg.

A 3.17. sz. ábrán az üzleti stratégia által elvárt munkavállalói magatartásformák közötti kapcsolat, illetve az utóbbi, SZ/EEM kontextusra való visszahatása is megjelenik. Az utóbbinak fontos szerepe lehet a szakapparátus által betöltendő szerepekre, tevékenységük komplexitására, így az igényelt kompetenciára, de hatalmi pozíciójukra is.



3.17.sz. ábra: III/b. FOGALMI MODELL (részlet)

Kultúra

Az előzőekben az elkötelezettséget, mint homályos, de legalábbis sokféleképpen értelmezhető fogalmat mutattam be. Nem sokkal egyértelműbb azonban a helyzet a kultúrával kapcsolatban sem. Annak ellenére így van ez, hogy a szervezeti kultúra a szervezettel foglalkozó és az üzleti stratégiát tárgyaló szakirodalomnak is az egyik legnagyobb érdeklődéssel vizsgált és tárgyalt koncepciója.

Ahogy azt sokak véleményéből láthattuk, az HRM-ről is azt tartják, hogy igen szoros kapcsolatban áll vele, illetve, hogy az erős szervezeti kultúra annak egyik előfeltétele. Nézzük meg hát kicsit részletesebben, hogy miért és hogyan igaz ez a vélemény!?

Ehhez persze a kultúra definiálásával, vagy leírásával kellene kezdeni, ami nem könnyű dolog, hiszen, habár a szervezeti kultúra a 90-es évek egyik leggyakrabban emlegetett koncepciója, a kutatók nem értenek egyet még abban sem, hogy mi is az, még kevésbé abban, hogy hogyan lehet menedzselni ill. megváltoztatni azt.

Aki kicsit is elmélyed e terület tanulmányozásában, érzi, hogy "valami van" a koncepcióban, de hogy nehéz ezt a "valamit" megragadni, azt a definiálási nehézségek, ill. számtalan próbálkozás is tanúsítja.

Ami e téren kikristályosodni látszik, és sokak által elfogadott az *Dobák* és szerzőtársai ('91) tollából a következőképpen olvasható:

"A szervezeti kultúra fogalma többretegű, jelentéstartalma tág. Egyaránt jelenti a szervezet tagjaira általában jellemző, közös előfeltevéseket, hiedelmeket, a többé-kevésbé közös értékrendet és mindezek felszíni megnyilvánulásait.

...A szervezeti kultúra a normák, értékrendek, hiedelmek segítségével stabilizálja a vállalatban belül előforduló viselkedésmintákat, és ezáltal kiszámíthatóbbá teszi a szervezet működését."

A fenti típusú kultúra-leírás azonban nem sokkal többet segít a kultúra természetében való eligazodásban, mint az olyan ködös, megfoghatatlan, de a lényegét mégis kifejező megállapítások, mint:

"a kultúra a szervezet személyisége", vagy a kultúra az, "ahogy a dolgok zajlanak körülöttünk".

A kultúraváltás gyakorlati megvalósítása azonban a fentieknél egzaktabb definiálást igényel, ami pl. *Greorgiades*, a British Airways HR igazgatója megfogalmazásában, az eddigi jellemzőket is magában foglaló módon a következőképpen szól:

"A közös értékek (mi az, ami fontos a szervezetnek, minek szabad, és minek nem szabad megtörténnie) és hitek (hogyan működnek a dolgok) rendszere, amely kölcsönhatásban áll a szervezet tagjaival, struktúrájával és kontroll-rendszerével, hogy kialakítsa a magatartásnormákat (ahogy a dolgokat végezzük)".

A fenti idézet *Armstrong* ('87) egyik cikkében található. Ugyanitt, azt az azóta elég általánosan elfogadott véleményt is olvashatjuk, hogy megkülönböztethetünk erős és gyenge kultúrájú szervezeteket, de az erős nem szükségképpen jobb is, az utóbbinál. Az erős kultúra ugyanis bizonyulhat rossznak is, amit aztán nagyon nehéz megváltoztatni, ugyanis a kulturális tradíciók éveken keresztül épülnek ki, megváltoztatásuk pedig igen időigényes és nehéz munka.

Mint az előzőekből érzékelhető, a megragadás nehézsége mellett a kultúra ellentmondásos volta abból is származik, hogy általában a *változással* kapcsolatban bukkan fel. Vagy úgy, mint megváltoztatandó terület, - pl. a TQM megvalósulása sokak szerint kultúraváltást igényel - vagy pedig, mint a tervezett változtatás megvalósíthatatlanságául felhozott végső indok. Az utóbbi közelítésre támaszkodnak, akik valamilyen tervezett változtatás elutasításakor arra hivatkoznak pl., hogy "ez a mi szervezeti kultúránkba nem illeszkedik", avagy, "ezt a nálunk kialakult kultúra nem fogadja be". Ezek a megállapítások persze igazak is lehetnek, de legtöbbször inkább a hatalmi pozíció fenntartásának kényelmes és elegáns, új módját biztosítják.

A kultúraváltással kapcsolatban is említhető egy komoly ellentmondás. Ennek forrása az, hogy a kultúra keletkezését és megváltoztathatóságát illetően alapvetően eltérően vélekedik az ún. "menedzsment", ill. az ún. "antropológiai közelítés". *Hildebrandt* és szerzőtársai ('91) interpretálásában a menedzsment-orientált szemlélet szélsőségesen fogalmazva, úgy tekint a kultúrára, mint olyan valamire, ami a szervezeti hierarchiában "felülről indul". Valami olyan, ami a menedzsment döntések és ténykedések következtében alakul, és amit éppen ezért menedzsment döntésekkel meg is lehet változtatni. A másik véglet az ún. antropológiai közelítés, miszerint a kultúra spontán dolog, ami alulról növekszik, fejlődik ki, sok ember egyéni akciójának és tapasztalatának eredményeként, ami emiatt egy centralizált folyamattal nem változtatható meg.

A kultúraváltás nehéz, időigényes voltát el-és beismerve, bizonyos szervezetek és kutatók mégis, általában a stratégiaváltáshoz kapcsolódva keresik, és többen már megtalálni vélik a kultúraváltás útjait. Tudva, és építve arra, hogy a szervezetben lévő közös hitek, attitűdök és értékek megváltoztatására van szükség, az igényelt magatartásváltozáshoz pl. *Williams* és szerzőtársai ('93) a következő utakat tartják célravezetőnek:

Az emberek változtatása

A kulcspozíciókban levő emberek gyakran a felső-és középvezetés lecserélésével - a régi tagok elbocsátásával, ill. újak toborzásával, kiválasztásával.

Az emberek szervezeten belüli pozíciójának változtatása

A szubkultúrák egymásrahatását erősíti, változtatja, pl. mérnök helyett kereskedő a felsővezetői pozícióba, vagy pl. bankfiók-vezetők x évenkénti rotációja a fiókok között.

A hitek, attitűdök, értékek közvetlen befolyásolása

Pl. szerepjáték, részvétel, kommunikáció, tanácsadás, képzés segítségével.

Magatartásváltoztatás

A változáshoz szükséges készségek elsajátításának támogatásával.

A rendszerek és struktúrák megváltoztatása

Az ösztönzési, értékelési, a monitor- költségvetési -és kontroll-rendszerek átalakításával.

A szervezeti image megváltoztatása

A szervezet iránti pozitív attitűd kialakítása a név, a logo, a társadalmi események az alkalmazottak és családtagjaik számára és a sikerek publikálása segítségével.

A fenti utak tartalma alapján az is nyilvánvaló, hogy milyen közvetlen és fontos szerepe van, kell hogy legyen, ill. lehet a személyzeti szakapparátusnak a kultúraváltásban.

Az EEM és a kultúra ill. kultúraváltás egyik fontos kapcsolatát tehát abban találhatjuk, hogy a specialistáknak komoly szerepük lehet benne. Nemcsak egy új teljesítményértékelési rendszer vagy bérezési forma, esetleg új képzési módszer alkalmazásával, hanem a tevékenységterületeken alkalmazott elveket és technikákat egymással is összehangolva és a stratégia-kijelölte irányhoz igazítva.

Kultúra - kontroll

A kultúra és az EEM kapcsolatának a kultúraváltáskor jelentkező, és az előzőekben bemutatott összefüggése csak az egyik, és nem is a legfontosabb eleme. A másik, hangsúlyos EEM- kultúra kapcsolat nem a kultúrának a változással asszociálódó, hanem éppen az állandóságot fenntartó, kontroll-szerepére épít. Arra a szerepére, melyben a közös hitek, értékek révén az alkalmazotti magatartás fontos, elsődleges befolyásolójává válik. A kultúra kontroll szerepben az elkötelezett magatartás előhívásának és fenntartásának fontos eszközévé látszik előlépni. Akkor, amikor a kontroll más formái - *Makó* ('85/2) megfogalmazásában a tradicionális, a technikai és a bürokratikus kontroll - a taylori menedzsment felfogás kontroll-modellje nem eredményesek. Ez az a szituáció, amely az alkalmazottak menedzselésének új módját igényli, melyre megoldásként az EEM ajánlkozott.

A jogos, és főleg a jogtalan kritikákat csillapítandó, és a manipuláció vádját elkerülendő, elengedhetetlennek tűnik, a két homályos jellemző - az elkötelezettség és a kultúra - tartalmának explicit megfogalmazása, vagy ha lehetséges, egyértelműbb megnevezéssel történő helyettesítése. Ehhez segít hozzá a kultúra és a kontroll kapcsolatait megvilágító *Harrison* ('87) munkája, melyben a magas szintű minőséget, ill. szolgáltatásminőséget előhívó jellemzőket keresve, a szolgáltatásnyújtás folyamatát befolyásoló kulcselemnek a szervezeti kultúrát találta.

Harrison még a hetvenes években Charles Handy-vel együtt, majd önállóan is foglalkozott a szervezeti kultúra tipologizálásával, leírásával, melynek eredményeként a továbbiakban számunkra is jól használható, négy kultúratípust különböztetett meg. Az egyes kultúratípusokat többnyire azonos jellemzők mentén írta le, ami lehetővé teszi, hogy gondolatainak lényegét táblázatba sűrítve mutassam be. (lásd 3.7 sz. táblázat)

Harrison kultúratípusai

JELLEMZŐK	HATALOM KULTÚRA	SZEREPEK KULTÚRA	TELJESÍTMÉNY KULTÚRA	TÁMOGATÁS KULTÚRA
A szervezet fő jellemzője	tekintélyelvű hierarchikus	hierarchikus bürokratikus	organikus flexibilis elhalványuló	organikus flexibilis elhalványuló
A kontroll forrása	külső	külső	belső	belső
A kontroll eszközei	A személyes hatalom A vezető jó esetben erős, igazságos, jóindulatú, paternalista, rossz esetben kihasználja, elnyomja az "alattvalókat".	Szabályok, rendszerek, eljárasmódok. Írott és íratlan szerződésekből definiált munkaköri követelmények, jutalmazási és büntetési eljárások.	"Világmegváltó" tervek, célok.	Közeli és meleg kapcsolatok az alkalmazottak és a szervezet között. A kölcsönös bizalom alapján kialakuló elkötelezettség.
Fő motiváció-forrás	A fent levőknél: a hatalomra törekvés Az alul levőknél: a félelem, a függés	A dolgok helyes végrehajtásáért cserébe kínált jutalmak: pénzügyi, előmenetel, stb. A kiszámítható, fair bánásmód.	Maga a feladat, ill. a közös nagyra törő cél.	Az emberi kapcsolatok melegsége.
Központi értékek	A jóindulatú paternalizmus a "noblesse oblige" alapján	Hatékony, jól adminisztrált rendszerek és az érdekeltekkel (alkalmazott, vevő, eladó, részvényes) kapcsolatos őszinteség, igazságosság.	A teljesítmény legmagasabb szintje, professzionalizmus.	A részvétellel és empátiával teli működés.
Negatív jellemzők/következmények	Nagyobb szervezetben, vagy a dominanciáért küzdő vezetők esetén degenerálódhat	A bürokratikus forma csak az "átlag vevő" átlag igényeire szabottan hatékony.	Nagy mértékben igénybe veszi az alkalmazottak idejét és energiáját.	A harmónia fenntartása érdekében túlságosan konfliktuskerülő.

A négy kultúratípusból két páros mutat hasonlóságot, két - a táblázat élén álló - jellemző mentén.

A *hatalom*-illetve *szerepkultúrának* nevezett megoldások olyan szervezeti feltételek között kelnek életre, melyek közös jellemzője a hierarchikus szervezet és a külső kontroll. A taylori úton következetesen haladva, a hagyományos, a taylori menedzsment felfogás alapján, a nyugati világ szervezeteiben a tipikus viszonyok a szerepkultúra jellemzői szerinti megoldásokat jelenítik meg, az alkalmazottak menedzselési módjai közül döntően a PM jellemzőket felmutatva. Ebből keresik néhányan, de talán egyre többen az utat, módot a másik két kultúra valamelyikébe való átkerüléshez.

A *teljesítmény*-illetve a *támogatáskultúrában* a szervezeti hierarchia elhalványul, flexibilis, organikus jellemzőket vesz fel és a külső kontroll helyett, inkább a tagok belső kontrolljára támaszkodik. E kultúratípusok olyan környezetet írnak le, amely az HRM előhívója lehet, illetve megvalósulásának jellemzésére használható.

A kontroll eszközök, illetve az ezekhez illeszkedő motiváció-források és központi értékek terén az egyes kultúratípusok már a 3.7.sz. táblázat szerinti egyedi sajátosságokkal rendelkeznek.

Harrison munkájának e részéből az HRM-jellemzés egyértelműsítése irányába vivő megoldásnak kínálkozik a kultúra helyett, a kultúratípus megnevezés használata. Talán helyettesíthető mindez a *kontroll forrása* - külső vagy belső - és *típusa*, - személyes hatalom; szabályok, eljárásmódok, rendszerek, jutalmazási és büntetési eljárások; közös, nagyratörő cél, feladat; közeli, meleg kapcsolatok, elkötelezettség - valamint a *szervezeti jellemzők* feltárása segítségével.

A harrisoni gondolatok azonban még további értékes, és a modellépítésben is hasznosítható megállapításokat tartalmaznak. Szerinte ugyanis a kultúra kulcsszerepet játszik a szolgáltatás megértésében. A szolgáltatásban, amely az elvi megfontolások és a tapasztalati tények alapján is az egyik leginkább "HRM-igényesnek" tartott szektor.

A kultúra orientációja ugyanis Harrison felfogásában rányomja bélyegét a működés minden aspektusára, a belső - alkalmazotti -és a külső ügyfél-kapcsolatokra egyaránt. Az a szolgáltatás, amit és ahogyan a szervezet kínál, mind a szervezeten belül, mind vevői számára reflexió az értékek, előfeltevések, társadalmi struktúrák, normák kombinációjára. Arra, amit összefoglalóan általában szervezeti kultúrának nevezünk. A jó szolgáltatás definíciója, ill. a javítás fókusza, területe és módja kultúratípusonként változó, melyek fő jellemzőit a 3.8. sz. táblázatban jelenítettem meg.

A szolgáltatás jóságát - Harrison szerint - gyakran összekeverik annak stílusával. Pl. a meleg, barátságos és kényelmes szolgáltatás nem szükségszerűen jobb mint a gyors, hatékony, személytelen szolgáltatás, viszont más érzetet kelt, másféle igényeket elégít ki és eltérő vevői elégedettséget produkál.

Harrison kultúrátípusai és a szolgáltatások jellemzői

JELLEMZŐK	HATALOM KULTÚRA	SZERK KULTÚRA	TELJESÍTMÉNY KULTÚRA	TÁMOGATÁS KULTÚRA
A jó szolgáltatás tartalma	A státuszt és a presztizst hangsúlyozza, ami alapján a vevő királynak érezheti magát.	Hatékony szolgáltatási rendszer kiépítése, amely kielégíti a tipikus vevő igényeit. Egységesség, jó költség haszon arány.	Belső értékeken és szten-derdeken nyugszik, nem igazán törődve azzal, hogy mik a vevő igényei. Ajánlja és eladja a szolgáltatásait.	A vevőre irányuló figyelmet hangsúlyozza, igényei felderítését és az őket érdeklő elemekre reagál. Ehhez kérdez: Mit tehetünk Önért?
Tipikus szolgáltatás-területek	vendéglő, hotel, kaszinó, férfi szabóság	bankfiók, posta, Mc Donalds	tudósok, mérnökök, szakemberek, a törzskari specialisták	a változatos egyéni igényeket valóban figyelembe venni és kielégíteni szándékozó szervezetek
Speciális előnyök, problémák	A családi működtetésű és atmoszférájú cégek elérhetik a parancsnoklás egysége és az egyéni vevőigények meleg kielégítése együttes megvalósulását	A nagy bürokratikus szervezetek a komplex, változó, előre szabványosan meg nem határozható igények esetén stabilitásukat veszítik. A szolgáltatás javítását kép-zéssel, szorosabb vezetői felügyelettel és ösztönzőkkel próbálják megoldani. Azt feltételezik, hogy az alkalmazottakat kell megváltoztatni és nem azokat a feltételeket, amelyben dolgoznak.	A szolgáltatás eszménye az aktív, alakító, építő, kreatív munka, melyben a vevő a cél. A szolgáltatási kapcsolatot egyoldalúan szemlélik. A jó vevő az, aki elismeri a szolgáltató szakértelmét és együttműködik saját maga "gondozásában". A sikertelenséget befolyásolási problémának élik meg.	Az együttműködés, a valahová tartozás, a gondoskodás, az érzékenység és fogékony-ság létező értékeit hangsúlyozza a külső és belső vevőkkel kapcsolatban egyaránt.

Az ügyfelek ma, és a jövőben egyre inkább, azt a stílusú szolgáltatást várják, ha jobb kiszolgálást igényelnek, ami a támogatáskultúra jellemzője. Ez azonban nem azt jelenti, hogy nem igénylik a hatékony rendszereket, vagy az igényeiket egyre újszerűbben kielégítő, kiváló innovatív megoldásokat. Igénylik ezeket, és még valami mást, ami mélyebben fekvő prioritás és "rejtett vágyaikat" is kielégíti. Ezt sem a hatalom-, sem a szerep-, sem a teljesítménykultúrát érvényesítő cégeknél nem képesek észlelni. (Karoliny M-né '95/8)

A valódi és totális vevő-orientáció tehát a támogatáskultúrájú cégeknél tud megvalósulni. Éppen úgy azonban, mint azt az alkalmazottak kezelésének területét vizsgálva Monks-nál is láttuk, egy újabb közelítés térnyerése nem jelenti azt, hogy a korábbi megoldások elemei eltűnnek. Sőt, inkább a szükségesnek és hasznosnak bizonyult elemek egymásraépülését tapasztalhatjuk a vevőkapcsolatok alakulása terén is. A két terület a vevő- illetve alkalmazotti kapcsolatok tartalma, építkezésmódja így együttmozgó, összefüggő elemeknek látszanak.

A támogatáskultúrában jellemző kontroll eszköze Harrison megfogalmazásában *"a szervezet és az alkalmazottak között kialakuló közeli és meleg kapcsolat és a kölcsönös bizalom alapján kialakuló elkötelezettség"*. Ennek alapján a fő motivációs forrás az emberi kapcsolatok melegsége. Ez azonban nem jelenti egyúttal azt is, hogy ez az egyedüli motivációs forrás lenne, melynek megvalósulása felülírja - és így törli, érvényteleníti, megsemmisíti azokat az igényeket, melyeket a megelőző kultúrák már figyelembe vettek és kielégítettek. A szerepkultúra központjában álló, az ott kínált ellenszolgáltatások, jutalmak, a kiszámítható fair bánásmód, vagy a teljesítménykultúrában a feladat és/vagy a cél mozgósító ereje sem el nem vész, sem nem veszít a fontosságából. Itt ismét annak bizonyítékát tapasztalhatjuk, - egy újabb közelítésből - hogy az újabb megoldások megjelenésekor nem a régiak megsemmisítéséről, hanem inkább csak beépüléséről, a végzendő tevékenységek és az azok alapjául szolgáló megfontolások komplexitásának növekedéséről van szó.

Kultúra - kontroll - struktúra

Ha a kultúrát - Harrisonhoz hasonlóan - úgy definiáljuk és tipologizáljuk, hogy az egyben a kontroll forrásai és eszközei közötti különbségtételt is lehetővé teszi - vagy vica versa - a modell szervezeti kontextus elemei megtisztulni látszanak a kétértelműséget hordozó ill. homályos megnevezésektől. Ily módon a szervezeti kontextust operacionalizálhatóbbá, az HRM környezetet is leírhatóbbá, azonosíthatóbbá tevő pontosítások végére látszunk érni.

Fokozatosan, és mintegy a fő gondolatok "melléktermékeként" jutottunk el most abba a fázisba, hogy a kiindulásként egyértelmű és legelsőként szereplő elem, a szervezeti struktúra jellemzésére, kategorizálására is szükség van. Ugyanis bizonyos közelítésben az HRM mellett a léte is megkérdőjeleződni látszik.

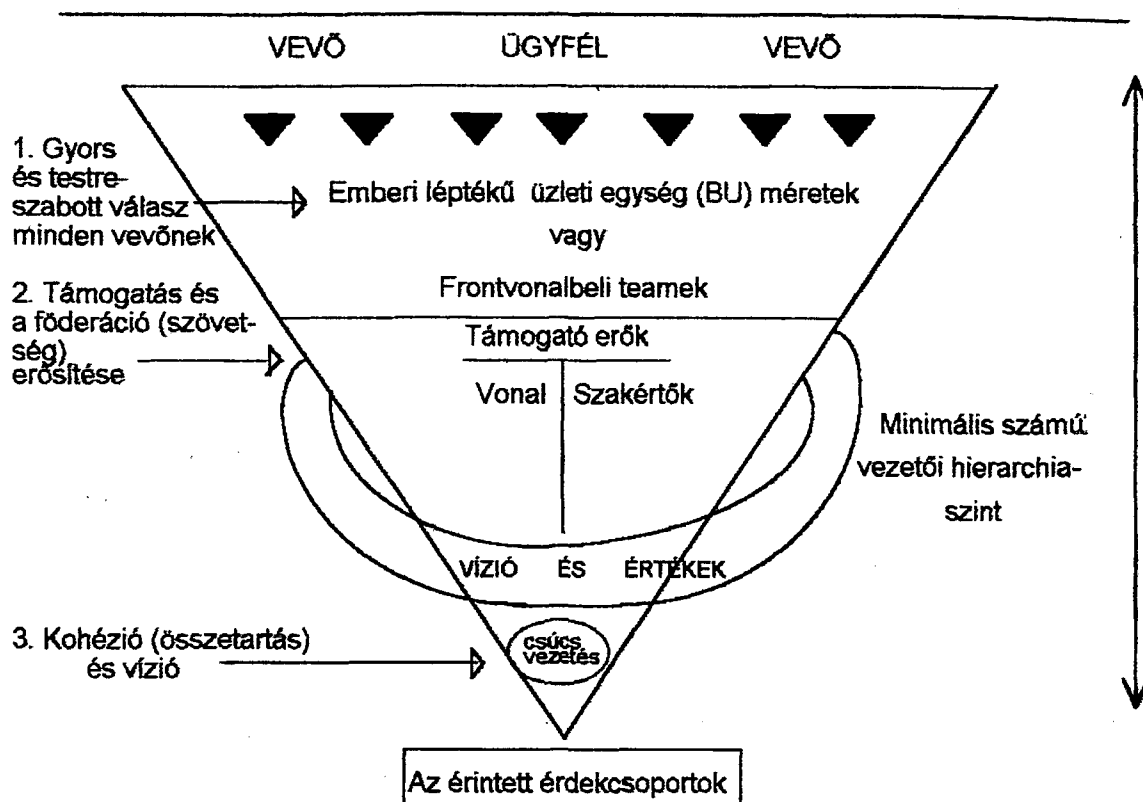
Miből táplálkoznak az ilyen megállapítások? Hogyan juthatunk ilyen konklúzióhoz? Nézzük a lehetséges gondolatmenetet!

Az eddigiekben az HRM egyik alapvető jellemzőjének fogadtuk el azt, hogy a külső kontroll eszközökről átkerül a hangsúly a belső kontroll - a szervezeti és egyéni értékek azonosságára épülő kultúra - magatartásbefolyásoló szerepére. A külső kontroll hagyományos eszközei - a közvetlen vezetői felügyelet és a formális szabályok - szerepének fellazulása mellett a munkaköri határok - horizontálisan és vertikálisan is - flexibilissé válnak.

E változások fontos elemei azon környezeti jellemzőknek, amelyek a szervezet igényelte új magatartás kiváltását, az elkötelezettség kialakulását, a saját munkához kapcsolódó felelősség felvállalását eredményezhetik.

Ezek a feltételek ugyanakkor a hagyományos taylori menedzsment közelítés és bürokratizálódott szervezetének ill. szervezeti kellékeinek, jellemzőinek a teljes fellazulását jelentik. A szervezet flexibilissé, organikussá alakul, ami szélsőségesen fogalmazva azt is jelentheti, - ahogyan pl. *Bartlett-Ghoshal* ('95) fogalmaz - hogy megkérdőjelezhető a modern menedzsment triumvirátusa: *a stratégia, a struktúra és a rendszerek*, illetve a menedzsment e "szentháromságba" vetett hite.

Mások (pl. *Cowling* '94), a változás lényegét és kardinális voltát a szervezeti piramis megfordításával érzékeltetik. Az alapvető változásokat és azok fő jellemzőit a 3.18. sz. ábra szemlélteti.



3.18 sz. ábra: A csúcsára állított piramis, a szervezeti gondolkodás formálójá

Forrás: Cowling, A. (1994): Strategic People. The Significance of People in Strategic Planning. Inaugural Professional Lecture. Middlesex University, London, 17 February

Az alkalmazotaktól elvárt új magatartás ill. az emberi erőforrások pozitív tulajdonságainak kiaknázása, a menedzsment alappilléreit rengetik meg? Fejreállítják a szervezeti piramist? Valóban a szervezeti struktúra fel-lazítását, vagy netán lebontását igénylik?

A fenti kérdéssor megválaszolásához a kontrollforrás-változás - külsőről bel-sőre - másként fogalmazva a felelősség átvétel ill. átadás feltételrendsze-rének számbavételével juthatunk közelebb. A változtatásban mindkét elem kritikus, az önkontroll vállalásának, a saját munkához kapcsolódó felelősség átvállalása éppúgy, mint az átadásé, a külső kontroll lazításáé.

E szituációt, a minőségi munkavégzés biztosításának lehetséges módjai és a hozzájuk kapcsolódó következő rizikóhelyzetek bemutatásával szemléltetem:

Amíg a beosztottak munkavégzésének felügyelete mögött a bizalmatlanság áll, nem fogják elfogadni, átvállalni saját munkájukért a felelősséget. Emiatt a minőség a vezető és beosztott szembenálló kapcsolatának állandóan kifo-gásolható, megoldatlan, kritikus problémája marad.

Amikor az alkalmazottaknak átadják, és azok elfogadják saját munkájuk minőségéért a felelősséget, a szituáció legtöbbször drámaian megváltozik, a minőség javul, a szolgáltatásminőség a változatos vevőigények kielégítését eredményezi.

E felelősségátadástól azonban sokszor félnek a vezetők, rizikósnek tartják azt. És a rizikó valódi, az aggodalom jogos is lehet. A külső kontroll lazítása a hanyag, felületes munkavégzést éppúgy eredményezheti, mint a "szívből" végzett szolgáltatást. A felelős vezető ezért nem engedheti ki a kontrollt a kezéből, amíg nincs bizalma az elvárt szolgáltatás javulásában. De mi alapozhatja meg bizalmát, és miként érheti el, hogy a kritikus elem ne a minőség maradjon? Mit építsen tehát, miközben lebontja a külső kontroll hagyományos elemeit?

A kérdések megválaszolásához segítséget adhat, ha a taylori munkamegosztás által a vezetőkre oktrojált vezetői felelősség átadásának három fő feltételcsoportját számbavesszük. Ezek közül az első, az átvevő oldalán meglévő képesség és szándék a felelősség átvállalására, a második pedig a vezető képessége és szándéka a felelősség átadására.

E kérdések közül főleg az elsővel foglalkozik az HR irodalom. Ezidáig a disszertáció is őket követve jutott el a struktúra létjogosultságának megkérdőjelezéséig. A további feltételeket azonban már inkább a szervezetelméleti szakirodalom taglalja. Képviselőik, - köztük pl. *Ford* és munkatársai ('88) - az első két elemen túl egy harmadikat is hangsúlyoznak. Szerintük akkor működhet eredményesen a delegálás - minimalizálható a felelősségdelegáló valós rizikója -, ha monitorozható annak a beosztottnak a teljesítménye, munkavégzésének eredménye, akire a végrehajtás mikéntjének felelősségét átruháztuk. Akkor adható át felelősen a munkavégzés módjának meghatározása és ellenőrzése, ha valamilyen visszajelzési mechanizmus jelzi az átadó számára, hogy jó eredménnyel él-e szabadságával a felhatalmazott alkalmazott. Ez azt jelenti tehát, hogy ha a magatartást előíró,-figyelő,-ellenőrző tradicionális kontroll helyett az önkontrollra kerül a hangsúly, előzetesen új, másféle szervezeti kontroll eszközök kell hogy megjelenjenek. Olyanok, mint pl. a költségvetés, a szervezeti egység szintű költségvetés, az MbO, az MbE, azaz a célközpontos, illetve kivételeken alapuló vezetés és teljesítményértékelés, ill. a mindezek előfeltételeként szolgáló hatékony kommunikáció. A kommunikáció, amely magában foglalja a közvetlen alkalmazotti kapcsolatok sokféle eszközét ill. módját éppúgy, mint pl. a MIS -t -Management Information System - és a kontrolling másik két elemét.

A szervezeti struktúra ugyan lényeges változáson megy tehát keresztül, megváltoznak a horizontális és vertikális munkamegosztás módjai és határai, valamint eltűnnek ill. elhalványulnak a kontroll, a koordináció hagyományos eszközei.

Ugyanakkor a lehetséges koordinációs stratégiatípusok újabb formái kapnak hangsúlyt, döntően a kommunikáció, annak sok csatornájával és új eszközeivel.

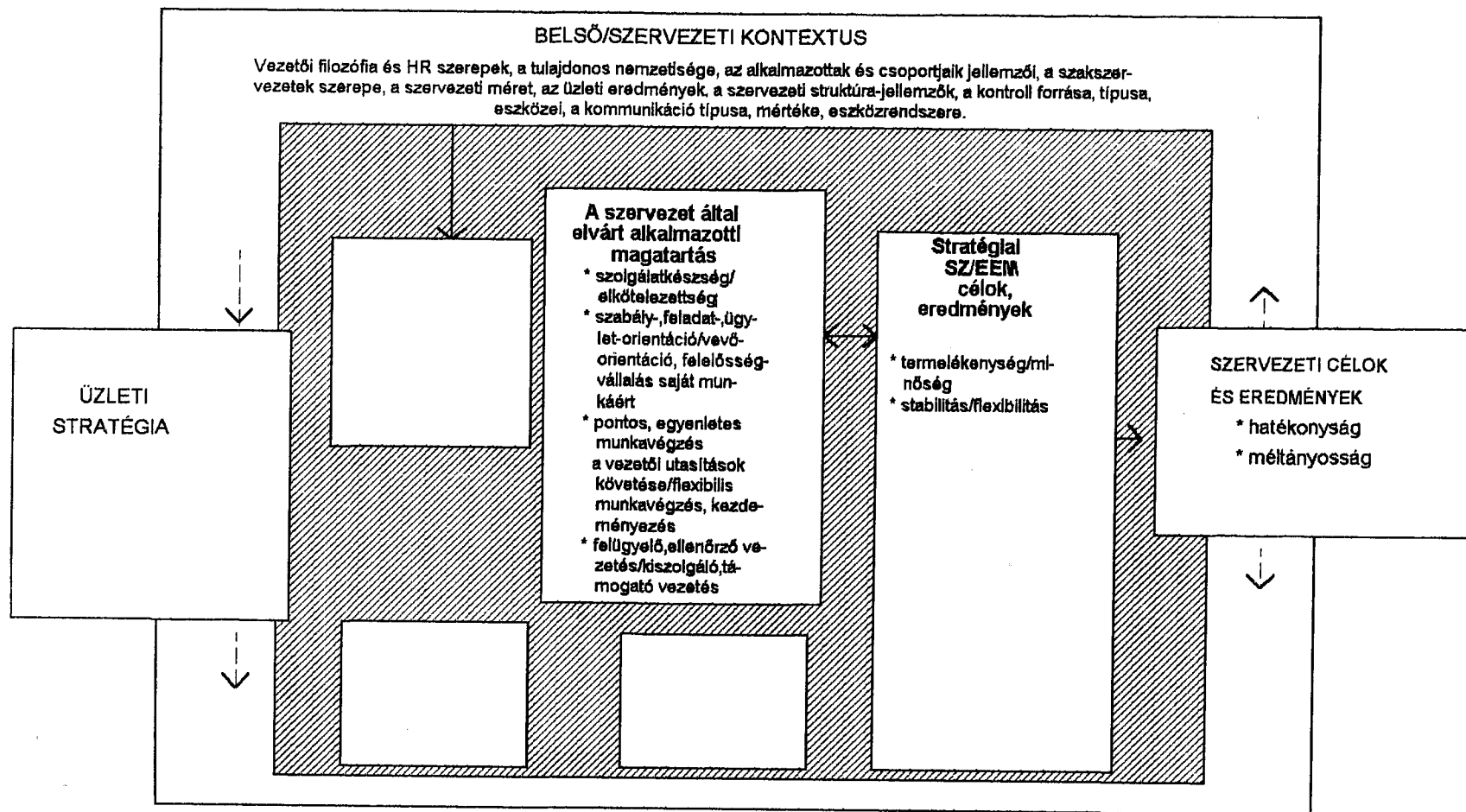
A szervezeti struktúra, ha azt a taylori felfogásmódban értelmezzük, tehát igen elhalványodik, majdhogynem eltűnni látszik. Ténylegesen nem eltűnik azonban, hanem lényegesen átalakul mind munkamegosztási elveiben, mind kontroll-ill. koordinációs eszközeiben.

Fogalmi modellépítés: 3/c fázis

E fázisban a modellformálás elsődlegesen érintett területe a *belső szervezeti kontextus*. Itt a kultúra-kiváltó, helyettesítő illetve pontosító elemek az előzőek szerint a kontroll forrása, típusa és eszközei lehetnek. Ezek, - miközben fontos struktúraelemek is - kiegészítendőek a munkamegosztás jellemzői mellett a koordinációs módszerek jellemzésével, köztük is a kommunikáció típusa, mértéke és eszközrendszerei megjelölésével.

A kultúra illetve a szolgáltatásminőség különböző típusainak áttekintése az *elvárt alkalmazotti magatartástípusok* kiegészítéséhez, pontosításához is hozzájárulnak. Pontosodik az eddig szabálykövetésként jelölt magatartás, és szabály-, feladat-, ügylet-orientációként jelenhet meg. Ellentét-párját is megtaláltuk, ez a vevő-orientáció, valamint a saját munkáért vállalt felelősség. Kiegészül mindez a vezetői magatartás elvárásokkal, mely míg az egyik esetben a felügyelő, ellenőrző vezetést, addig a másikban a kiszolgáló, támogató vezetést jelenti.

A funkciótól jellemzően elvárt *stratégiai célok, eredmények* hangsúlyainak megfogalmazásához is kaptunk segítséget, melyek a termelékenység, vagy minőség ill. a stabilitás vagy flexibilitás céljaiban jelentkezhetnek. A 3.19. sz. ábrán párba állított jellemzők már vélhetően elegendő segítséget adnak a megvalósuló ill. megvalósítandó szervezeti gyakorlat tényleges hangsúlyának megtalálásához.



3. 19. sz. ábra: III/c. FOGALMI MODELL (részlet)

A kontextuális elemek kakukktojása

Az utolsó, a kontextuális tényezők közé felsorakozó elem kakukktojás olyan értelemben, hogy nem az HRM igényelte feltételrendszerből, jellemzőkből vezethetjük le jelenlétét. Éppen ellenkezőleg. Szerepeltetése elsődlegesen a hazai nemrégmúlt, a szocializmusbeli sajátosságokkal foglalkozó elméleti közelítések és empirikus felmérések által azonosított specialitással indokolható. Jelenléte és hatása azonban összefüggésbe hozható Harrison gondolataival is, és így módon a modellépítés fontos kiegészítő elemévé válhat.

A Harrison-féle tipologizálás és helyzetjellemzés arra is ráirányítja ugyanis a figyelmet, hogy a külső és belső kapcsolatok jellege együttjáró, egymást is feltételező és befolyásoló elemek. Szerinte a vevő kezelése rányomja bélyegét az alkalmazottak kezelési módjára illetve fordítva. Nem igen várhatjuk, hogy a belső vevők másként viselkedjenek a külsőkkel, mint ahogyan ezt a szervezet ill. vezetői részéről tapasztalják saját magukkal kapcsolatban.

A külső és a belső kapcsolatok jellegének hasonlóságáról megfogalmazott Harrison-i megállapítás nem originálisan új, mégis fontos lökést adott számomra, a külső környezet és az alkalmazottak kezelési módja közötti kapcsolat egy újabb elemének azonosításához.

A környezet és a szervezet kapcsolatának jellemzésekor a szervezetelmélet institucionalista és erőforrás-függőségi elméleteinek megalkotói (in: Dobák és szerzőtársai '91) foglalkoztak részletesen a témakör bizonyos vonatkozásaival. A kvázi szocializmusbeli szervezeti jellemzők magyarázatául is fontos szerepet kapott, az elméleti és empirikus munkákban egyaránt. Itt úgy jelentkezett, mint a külső kapcsolatok, koordináció típusok és a belső szervezeti viszonyok és kapcsolatok együttmozgásának feltételezése. E témakör legjelentősebb kutatói és megállapításai közül idézzünk fel néhányat!

A 80-as évek szocialista vállalatainak szervezeti jellemzőit és befolyásoló tényezőit az esetlegességi elmélet közelítésében vizsgálók pl. *Schleicher* ('81) szerint *"a tervszerűség és az irányítás centralizáltsága (annak fokától függően) olyan tényezők, amelyek a szervezetek formájának és magatartásának egységesítése irányába hatnak"*.

A felmérésekben a centralizációt meglehetősen általánosnak találták a vizsgált szervezettípusoknál éppúgy, mint a megfigyelt funkciótypusok terén. Szinte egyedüli, de jellemző kivételt ezalól az ún. munkaerő-gazdálkodás képezte. Úgy találták ugyanis, hogy a közvetlen vezetők a legalsó vezetői szintekig, jellemzően nagy döntési szabadságot élveztek saját beosztottaik kiválasztása, bérbesorolása és "kezelése" terén.

Kornai ('83) is foglalkozott a témakör bizonyos vonatkozásaival, úgy, hogy négy külső koordináció-típust definiált és jellemzett. Ez: a bürokratikus, a piaci, az etikai és az agresszív koordináció. Úgy vélte, hogy erősségük befolyásolja a szervezetek működését. A bürokratikus és a piaci koordinációról, ill. azok belső következményeiről részletesebb leírást is adott.

Hasonló kapcsolatokat keresett és talált pl. Antal ('86) is, amikor az irányító és a gazdasági környezetre orientált stratégia prioritásainak következményeit a szervezeti struktúrára vonatkozóan azonosította. Úgy találta, hogy az irányító környezet dominanciája - a Kornai-féle bürokratikus koordináció a schleicheri "függés" - az irányítási lánc teljes hosszában a vertikális kapcsolatokat, a szervezet centralizációját és formális szabályozottságát erősíti.

Egyidejűleg volt tehát igaz is meg nem is, a centralizáció és a formalizáltság magas fokának megvalósulása. A kivételt éppen az alkalmazottak és a vezetés, illetve a szervezet kapcsolatai képezték. E területtel azonban a szervezetelméleti közelítések nem foglalkoztak részletesebben. Nem így a szociológusok, akik közül pl. Makó ('85/2), a hazai viszonyokat a "kvázi bürokratikus" jelzővel illette. A kontroll általa definiált, a nyugati elméletben és gyakorlatban jól kitapintható kategóriái közé, a hazai viszonyok jellemzőit ugyanis nem lehetett besorolni. A tradicionális kontrollhoz képest nagyobb volt a formalizáltság, a szabályok használata. A szabályok azonban vagy a szervezeten kívül születtek, - tőke-munka, vezető-munkás alapkonfliktusát szocialista módon megoldani szándékozván - vagy csupán a munkavégzés módját érintették.

A külső és belső kapcsolatok jellegének hasonlóságáról szóló feltételezésekhez visszatérve, a magyar vezetők által irányított szervezetek személyzetkezelési gyakorlatában egy olyan tényező azonosítható, ami csak implicit módon jelent meg a kapcsolatok együttmozgásával foglalkozó eddigi közelítésekben. Az előzőek okán azonban jómagam explicit módon megjelenítendő kontextuális elemnek tartom *a külső partnerekkel kialakuló kapcsolat jellegét*.

A deduktív úton megfogalmazódott, és emiatt még induktív, empirikus igazolásra váró hipotézisem a következő láncszemekből építkezik: A szervezet eredményes működését alapvetően meghatározza, hogy megtalálja-e és jól azonosítja-e a vezetőség azt a környezeti szegmenst, - az irányító és/vagy gazdasági környezeti elemeket - amelyek döntően befolyásolhatják a szervezet sorsát. További fontos elem, hogy az azonosítás után képesek-e olyan kapcsolatot kialakítani és fenntartani velük, amelyet az adott külső partner igényel? A külső kapcsolatokban sikeresen gyakorolt magatartásjellemzőktől alapvetően eltérő elvek és gyakorlat pedig nem várható az alkalmazotti kapcsolatokban sem.

Tekintsük át a fenti gondolatsort most kicsit részletesebben!

A különböző külső partnerek által elvárt jellemző kapcsolattípusok, akár kardinálisan különböző képességeket, ill. magatartás gyakorlásának a készségét várják el a külső kapcsolatokat építőktől, fenntartóktól. E kapcsolatok tartalma és skálája, a valóságban a Kornai által tipologizálnál - bürokratikus, piaci, etikai, agresszív - színeesebb és sokrétűbb is lehet. Nézzünk rá néhány példát!

A volt szocialista vállalatok eredményessége, elsősorban az irányító hatóságokkal és a szállítókkal kialakított kapcsolatokon múltott. Az a magatartás, ami e szegmensek megnyerésében eredményesnek bizonyult, a legkevésbé sem minősíthető kiszámítható, nyílt, fair viszonynak. Felfelé ugyanis a lobbizásra, a "kegyek" elnyerésére kellett irányulnia, - a vadásztatástól a "demizsonozásig" sokféle "kijáró" eszközt bevetve. Nemkülönben a szállítói kapcsolatokban, ahol azok "lekenyerezésével", lefizetésével, megvesztegetésével lehetett elérni a majdnem mindig hiányzó anyagok, alkatrészek biztosítását.

E kapcsolatokban tehát - Kornai kategóriáival élve - a formális bürokratikus koordináció mellett, az informális etikai, - pontosabban etikátlansági - koordináció a sikeres külső kapcsolatokat leíró magatartás.

De nézzünk másik példát, nem gazdálkodó szervezetet - pl. a maffiát, vagy egy kalózhajót! Ezek külső kapcsolataiban elsősorban a Kornai-féle agresszív koordináció uralkodik.

Utoljára, de nem utolsósorban megemlítendő, hogy mindezekkel ellentétben, a mai élenjáró piacgazdaságokban a szervezet sikere, döntően a gazdasági partnerekkel, és mindenekelőtt a vevőkkel kialakuló kapcsolaton alapul, melyben a kiszámítható, megbízható termék a tisztességes árért, - a piaci koordináció elemei - alapvetőek a kapcsolatok megtartásában.

A szervezetek léte és eredménye, a fenti példákon bemutatott szervezeteknél, eltérő külső partnerektől függött. A különböző partnerekkel kialakítható kapcsolat jellege igen különböző, melyek lényegesen eltérő magatartásformát igényelnek a kapcsolatokban szereplőktől. A szervezeti sikert tehát alapvetően befolyásolja az a fajta tudás, készségegyüttes és magatartásforma, amelyet a felsővezetők a külső környezettel kiépített kapcsolatokban gyakorolnak.

Az eddig leírtak a környezetelemzés, a stratégiaválasztás a külső környezet figyelembevételén alapuló üzleti stratégia-alakítás egy bizonyos síkjaként, háttereként is értelmezhetők. A következő lépésben - mint tudjuk - a belső stratégiának követnie kell a külsőt, illetve azoknak illeszkedniük kell egymáshoz. Avagy Harrison megfogalmazásában "a külső és belső kapcsolatok jellege együttjáró dolog". De miért van ez így?

Nem azért, mert a struktúra mechanikusan követi a stratégiát. Nem is csak azért, mert a felsővezetés - választási lehetősége lévén -, az összefüggések ismeretében racionálisan illeszti a választott stratégiához, a szervezeti struktúra és a személyzet kezelésének módját. A tudáson, illetve a tudatos választáson kívül véleményem szerint öntudatlanul is alakul a megfelelés a külső és belső kapcsolatok között. Öntudatlanul a felsővezetés szerepén keresztül, akiknek döntő hatása van, és alapvető felelőssége kapcsolódik mindkét területhez. Az a személy, illetve azon személyek koalíciója, - döntően a felsővezetés - amelyik valamilyen magatartásformával sikeres külső kapcsolataiban, valószínűleg nem is igazán képes homlokegyenest más magatartásformát gyakorolni belső kapcsolataiban.

Például annak a kalózhajónak a kapitánya, aki csellel és fegyverrel küzd a zsákmányért, legénysége engedetlenségét is könnyedén torolja meg kínzással, de a fegyelem fenntartása érdekében a kivégzéstől sem retten vissza. Ellenpéldaként, aki a szolgáltatás "frontemberétől" az ügyfél igényeinek keresését és maximális kielégítését várja, annak személyében és szervezete által is "szolgálnia kell a szolgáltatót".

A felsővezetői magatartástípus meghatározó voltára a szolgáltatásminőség kapcsán Harrison is felhívta a figyelmet, amikor úgy fogalmazott, hogy csak akkor fog működni a támogatáskultúrát életrehívó feltételrendszer, ha a felsővezetés "szívből" óhajtja azt. Ha úgy is érzi, hogy ez a helyes magatartás, és nemcsak azért, mert üzleti szempontból hasznosnak véli azt. Ezen kívül Harrison szerint nem elegendő a vezetőknek csupán hinni a szolgáltatásban, mint magatartás-orientált tevékenységben, hanem gyakorolniuk is kell, amit hirdetnek:

"szívből szolgálni a szolgáltatásnyújtót, legyen az belső alkalmazott, vagy a vevővel közvetlen kapcsolatot fenntartó".

Valamilyen magatartást azonban csak akkor érezhetünk "szívből jövően" helyesnek, és főleg akkor vagyunk képesek gyakorolni is azt, ha saját értékeinkhez közel áll, és kapcsolatainkban sikeresnek bizonyul.

Kétféle - a külső és belső - környezetben lényegesen különböző magatartást tanúsítani, értékeket követni azonban igen nehéz, ha lehetséges egyáltalán. Ily módon kapcsolhatja össze a vezető(k) személyisége a szervezet külső és belső kapcsolatainak jellegét.

Az új kontextuális tényező mindezek alapján: *a domináns külső partnerek és a velük kialakuló kapcsolat jellege*. Ez országonként és szektoronként mutathat hasonlóságot, emiatt modellemben az utóbbi kontextus-elemei közé kerül besorolásra. Nemzetközi összehasonlításakor azonban a külső környezeti kontextusnál is figyelembe veendő.

A személyzeti/emberi erőforrás menedzsment fogalmi modellje

Az emberi erőforrás menedzsment sajátosságait nyomonkövető elemzéseim eredményeként először olyan modell született, melyben ötvözni igyekeztem az USA-ból induló és Angliában felülvizsgált elméletek, és az angol gyakorlati tapasztalatok alapján kiérlelődni látszó, sokak által elfogadott megállapításokat. Ez viszonylag egyszerű munkának bizonyult, hiszen csupán a viták áttekintését és eredményeik felülvizsgálatát igényelte.

A csak a fentiekre támaszkodó I. modell, a kontextuális tényezők fontosságát és többértékűségét hangsúlyozza. A külső keret és azok tartalma világosnak tűnik. Erőteljes hangsúlyt kap az üzleti stratégia mint közvetítő elem, összekötő kapocs. A modell belső magja azonban homályos marad, csak néhány elem körvonalazódik benne anélkül, hogy belső tartalmáról vagy jellemzőiről ill. kapcsolataikról bármit is tudhatnánk.

A II. modellben az elméleti elképzelések nyugati empirikus próbáit alapulvéve születtek meg az elemek, a belső mag boxai. E fázisban egy kivétellel csupán a címkék megtalálásáig jutottam el. A SZ/EEM tevékenységterületek mellett, különválva jelentek meg a SZ/EEM célok és eredmények, valamint a szervezet által elvárt alkalmazotti magatartás. Nemcsak megjelent, de - egyedülként - a box tartalmával is definiálódott a SZ/EEM kontextus, ami e fázistól készen áll a megfigyelési területek és szempontrendszerek alkalmazására. A belső mag azonban érezhetően továbbra is hiányos maradt mind elemeiben, mind az azok közötti kapcsolatok irányainak felvázolásában.

A III. modell megalkotása többirányú elemzést, tisztázást igényelt. Tisztázást, mind a belső mag "magatartás" boxa, mind a külső kontextus nem operacionalizált, ezért homályos elemei tekintetében. A III. modell emiatt további elkülönülő fázisokban épült.

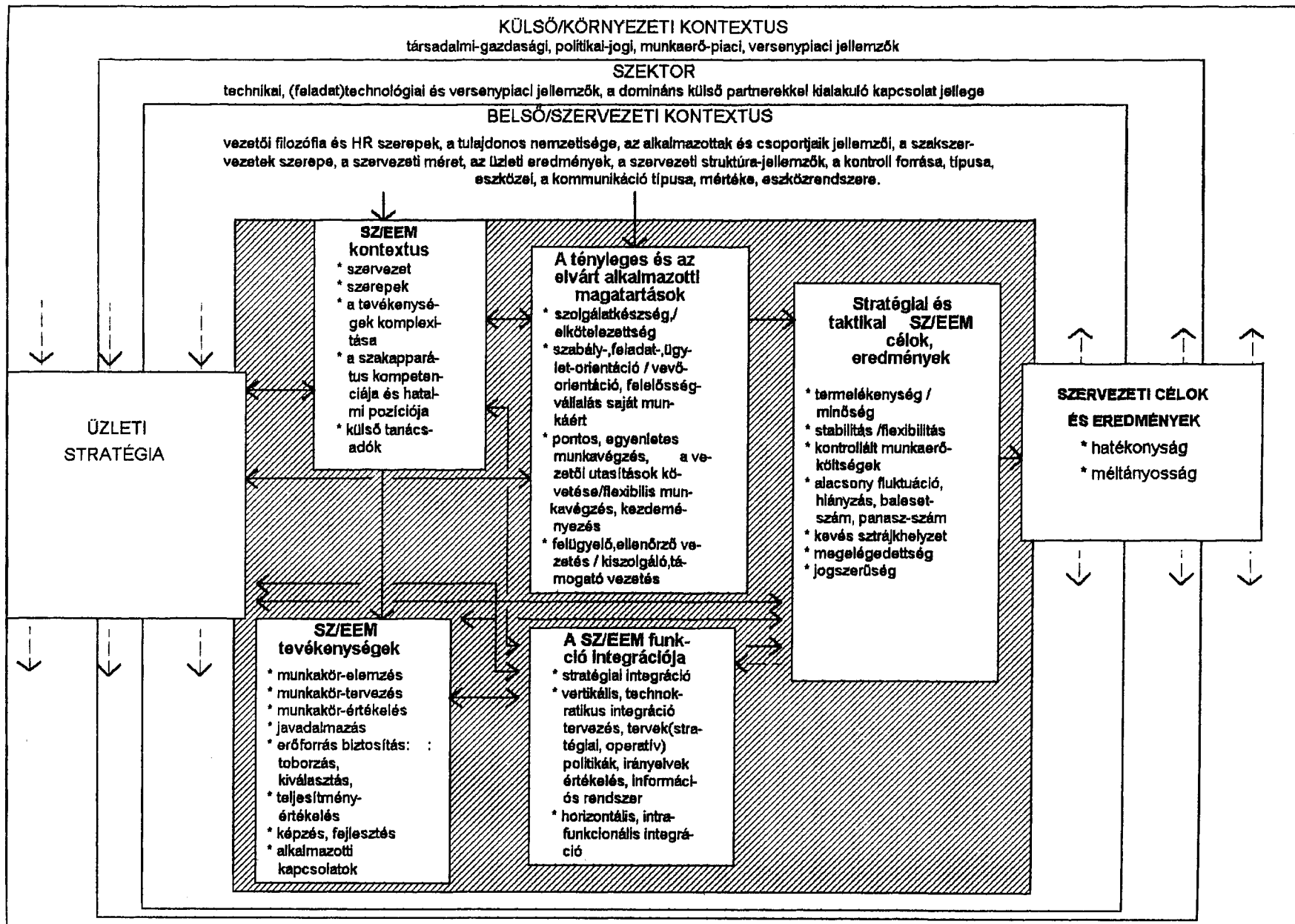
A III/a modellrészletben a stratégia mint közvetítő tényező illetve az integráció többértékű tartalmának feltárása után, megjeleníthetőek lettek a belső mag meghatározó boxai, a közöttük fennálló kapcsolatok és azok jellemző irányai is. Emellett a SZ/EEM funkció integráltságának boxa is definiálódott, egyelőre csak főbb elemtípusaival. Megfogalmazódott ezek tartalmának, eszközeinek tisztázásigénye, ami miatt ezek a modellépítést követő fejezet egy kiemelt részét képezik majd.

A III/b modellrészletben egy eddig üresen álló box, a szervezet által elvárt alkalmazotti magatartások jellemző párjaival kezd feltöltődni, de csak a III/c elembe fejeződik be, és utólag kapja "a tényleges és az elvárt alkalmazotti magatartások" címkét.

A III/c modellrészletben az előzőeken kívül pontosodik a belső szervezeti kontextus, ugyan még tartalma tisztázása nélkül, de megjelennek a SZ/EEM célok, eredmények boxainak elemei és legvégül egy elemmel kiegészülnek a szektorjellemzők.

A disszertáció harmadik, központi fejezetének végére érve az elvégzett felülvizsgálatok végeredményeként az elemzés, az összeépítés és kiegészítés alapján létrejött új, ötelemű osztályozó modell - 3.10. sz. ábra - mellé állítható egy új, részletes fogalmi modell is. A két modelltípus együttes használatával reményeim szerint beazonosíthatók a személyzet kezelésének adott szervezetnél megvalósuló megoldásai. A modellek lehetővé teszik az összehasonlítást szektorális, vagy akár nemzetközi szinten is. A feltárt jellemzők és összehasonlítások elemzése segítségével pedig kijelölhetők a továbbfejlesztési utak, módok lépései, ill. lépéssorozatának elemei.

A fenti, sokrétű cél teljesítését segíteni szándékozó fogalmi modell a fentiek miatt azonban, már nem az emberi erőforrás menedzsment, hanem a személyzeti/emberi erőforrás menedzsment (SZ/EEM) modell megnevezést viseli, melyet végső állapotában a 3.20. sz. ábrán láthatunk.



3.20. sz. ábra: A SZ/EEM FOGALMI MODELLJE

Az új, komplex fogalmi modellnek az ábrán is megjelenő legfontosabb jellemzői a következők:

A belső mag boxait, azok tartalmát és kapcsolatait háromrétegű kontextuális keret befolyásolja, ami sokféle személyzetkezelési megoldást megenged, magyarázhatóvá tesz és jellemezni képes.

A külső keret három rétegű, és a következőkből áll:

1. *Külső környezeti kontextus*, melynek legfontosabb elemei az ország, a régió társadalmi-gazdasági, politikai-jogi és munkaerő-piaci jellemzői.
2. A *szektor*, mely elsősorban technikai, (feladat)technológiai, valamint versenypiaci sajátosságai révén differenciál, de ehhez kapcsolódó lehet a domináns külső partnerekkel kialakuló kapcsolatok jellege is.
3. A *belső szervezeti kontextus*, melyben a vezetők és a beosztottak különböző jellemzői és a szakszervezetek szerepe mellett, a szervezet mérete, üzleti eredményei és a szervezeti struktúrajellemzők, köztük is a kontroll ill. koordinációs eszközök kapnak fő szerepet.

A külső és belső kontextuális tényezők az *üzleti stratégia* közvetítésével hatnak a belső mag részterületeire, boxaira, azok belső tartalmára és kapcsolataira, mellyel a végső célt, a szervezeti eredményeket, a hatékonyságot és a méltányosságot kívánja befolyásolni. Hangsúlyozandó, mindezek jellemzőinek visszahatása az üzleti stratégia tartalmára illetve a kontextuális tényezőkre.

A belső mag tartalma azonban, üzleti stratégia nélkül, illetve amellet, a kontextuális tényezők jellemzői által közvetlenül befolyásoltan is alakul. A boxok és az eredmények tartalma azonban stratégia híján, lényeges eltéréseket mutathat.

Az elemzés és modellépítés harmadik fázisa alapján az HRM sokat kritizált, kétértelmű illetve nehezen megragadható elemei - mint az elkötelezettség és a kultúra - tartalmának feltárása során egyre nyilvánvalóbbá vált, hogy a háttérben egy közös tényező áll, a *kontroll*.

A kontroll eszközök, vagy koordinációs mechanizmusok egyik csoportja a közvetlen vezetői felügyelet, vagy tradicionális kontroll, a hatalmi kultúra jellemzői. A másik csoport a formalizált szabályok, eljárasmódok alkalmazását hangsúlyozó, a bürokratikus kontroll, ami a szerepkultúra sajátja. Ezek döntően olyan eszközöket használnak, ami az alkalmazottak szervezet szempontjából negatív, vagy gyenge tulajdonságait szándékoznak kiküszöbölni és a szervezet számára kiszámíthatóvá, megbízhatóvá tenni azokat. Alapvetően a hagyományos taylori menedzsment-felfogáson nyugszanak és a személyzeti menedzsment fundamentumait képezik.

A másik fajta kontroll-típus akkor válik fontossá és akkor igyekeznék megvalósítani, ha a szervezetnek alkalmazottai, emberi erőforrásai olyan tulajdonságaira van szüksége - kezdeményezés, rugalmasság, együttműködőkészség, megújulás, fejlődés - amiben azok többek, értékesebbek minden más erőforrásnál. Általában ilyenkor kerül a stratégiai fontosságú erőforrások közé az ember, ilyenkor igényli a szervezet az HRM-et, ami azonban a hagyományos menedzsment-szemlélet és módszerek, eszközök alapvető revíziójával jár együtt. Emiatt tekinthető az HRM az alkalmazottak menedzselése alapvetően új módjának is, és nemcsak az előzőekben megvalósított megoldások egy újabb modifikációjának. Az új típusú magatartásigény a világ egyre több országában válik jellemzővé. Véleményem szerint ez az HRM nemzetközivé válása mögötti, egyik alapvető indok.

A modell úgynevezett *belső magjában* a külső és közvetítő tényezők által befolyásoltan és azokra visszahatóan végezve öt, egymással is kölcsönhatásban álló terület, box különült el és töltődött fel az empirikus vizsgálatokra is alkalmas jellemzőkkel:

Az elsőként megjelenő box olyan, ami az áttekintett HRM modellekben nemigen szerepelt önállóan. A személyzeti szakapparátus szerepköreinek felülvizsgálatakor azonban nyilvánvalóvá vált, hogy a *SZ/EEM kontextusának* olyan elemei, mint a specializált szervezeti egység jellemzői, az általuk betöltött szerepek, tevékenységek komplexitása, a szakapparátus kompetenciája és hatalmi pozíciója valamint a külső tanácsadók részvétele, külön-külön és együttesen igen hatásos diagnosztizáló tényezők lehetnek.

Az *alkalmazotti magatartások* közül néhányat hangsúlyoztak az ismertetett modellek. E jellemző, a SZ/EEM céloktól ill. eredményektől határozottan különválasztott módon azonban csak az általam konstruált modellben jelent meg, az utolsó fázisban nemcsak az elvárt, hanem a tényleges alkalmazotti magatartásjellemzőket is magába foglaló módon. Megtalálva az elsősorban a személyzeti illetve a döntően az emberi erőforrás menedzsment által elvárt magatartások főbb ismérveit, azok megkülönböztethető párba állítása is megtörtént. Úgymint:

- * szolgálatkészség, versus elkötelezettség;
- * szabály-, feladat-, ügylet-orientáció versus vevő-orientáció és felelősségvállalás a saját munkáért;
- * pontos és egyenletes munkavégzés, a vezetői utasítások követése versus flexibilis munkavégzés és kezdeményezés;
- * felügyelő, ellenőrző vezetés versus kiszolgáló, támogató vezetés.

A *SZ/EEM célok és eredmények* boxban, az előzőhöz hasonló módon párba állítva jelennek meg az inkább az előzőhöz tartozóak, - úgymint: termelékenység és stabilitás - illetve a döntően az utóbbihoz kapcsolódók, - úgymint: minőség és flexibilitás.

A negyedik fejezetből előzetesen megjelenítve részletezhetők a tipikus taktikai célok is, úgymint kontrollált munkaerő-költség, alacsony fluktuáció, hiányzás, baleset-és panasszám, a kevés sztrájkhelyzet, a megelégedettség és a jogszerűség.

Most utolsóként említem azt a modellképzés elejétől az ún. belső magban szereplő boxot, melynek tartalma a nyugati gyakorlatban egyáltalán nem képezi vita tárgyát. Ez pedig a *SZ/EEM tevékenységterületei*. Hogy mit kell csinálni, milyen tevékenységterületek sorolhatók a személyzeti és egyúttal az emberi erőforrás menedzsmentbe, ott nem kérdéses, esetleg elemeik összevontabb vagy részletesebb felbontású taglalásában találhatók különbségek. Modellemben éppúgy, mint a disszertáció következő fejezetében, magam a következő tevékenységterületeket veszem számba: munkakör-elemzés, -tervezés, -értékelés, javadalmazás, munkaerő-ellátás, vagy személyzet-biztosítás, teljesítményértékelés, képzés és fejlesztés, alkalmazotti kapcsolatok.

Az integráltság biztosítása - annak eszközeivel egyetemben - leggyakrabban a tevékenységek körök között említődik. A *SZ/EEM integrációját* feltűntető box képzésére - már említett elsődleges indokom az, hogy bár a stratégiai integráció HRM megkülönböztető jegye, az mind elméleti mind operacionalizálási szinten még meglehetősen tisztázatlan.

Másodsorban pedig az, hogy a hazai gyakorlatban, de szakkikkekben is igen gyakran nagyon leszűkített értelemben emlegetik itthon az elérni kívánt integrációt.

A következő fejezet második részében kifejtendőket megelőlegezve, már most megjelenítettem e boxban az integráció fő típusait - a stratégiai, a vertikális és a horizontális integrációt és eszközeit.

Modellem belső magja arra hívja fel a figyelmet, hogy a SZ/EEM kontextus, a szervezet által elvárt és a tényleges alkalmazotti magatartások mellett kiemelkedő szerepe van a stratégiai SZ/EEM célok és eredmények, végsősoron pedig a szervezeti célok és eredmények elérésében a SZ/EEM tevékenységterületeknek és az ott választott megoldásoknak, valamint a SZ/EEM integráltságának.

Az utóbbi két elem, sokrétűsége és fontossága miatt a modellképzésen kívülálló, követő fejezetben kerül részletesebben bemutatásra.

IV. A SZEMÉLYZETI/EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT (SZ/EEM) TEVÉKENYSÉGGKÖREI

E fejezetben a szervezet személyzetével kapcsolatos tennivalók, funkciók vagy tevékenységekörök kerülnek számbavételre és a fejezet első részében egyenként bemutatásra. A második rész fontosságának alapvető indoka általánosan fogalmazva a szétagolás, illetve a szétagoltság, differenciáltság okán igényelt összehangolás.

A szétagoltságot egyrészt a tennivaló sokrétősége, másrészt a személyzeti funkció - a disszertáció II. fejezetében taglalt - speciális, megosztott felelősség-jellege magyarázza. Ezek miatt a közepes és nagyobb méretű szervezetekben az integrációt nélkülöző megoldások hatékonysága megkérdőjelezhető. Célszerű tehát a tevékenységenkénti áttekintés után az integráció lehetséges típusainak és eszközeinek megismerése is.

A tevékenységek változó tartalma és technikái

A tevékenységeket a következőkben igyekszem a lehető legtömörebben, valamint azonos felépítést alkalmazva bemutatni. Ennek elemei és sorrendje a bemutatandó hét tevékenységi kör kapcsán a következőképpen alakul:

A vizsgálat alá vont funkció jelentőségének indokai után rámutatok a SZ/EEM más elemeivel kialakítandó kapcsolatára, majd definiálással próbálkozom. Ezután a tevékenység kapcsán felvetődő főbb kérdésköröket ismertetem, majd kitérek a tervezési és hatékony végrehajtási folyamat főbb elemeire. A választható megoldások, módszerek, alkalmazható technikák történeti változásait is igyekszem bemutatni. Végül néhány szóval jellemzem a "tipikus" hazai helyzetet. A sokrétű bemutatás és a tömörségre törekvés együttes megvalósítása érdekében a verbális kifejtés helyett sokszor a (folyamat)ábrás megjelenítést, esetleg a táblázatba tömörítést választom.

Munkakör-elemzés, munkakör-tervezés

Ugyan egyetlen elmélet, vagy megközelítés sem tudta még teljesen leírni és megmagyarázni az alkalmazottak viselkedését, azonban a befolyásoló tényezők között, mindenki által elismerten kiemelt jelentőségű a munkakör természete. A munkakör és jellemzőinek fontosságát egyrészt ez, másrészt pedig az magyarázza, hogy az a szervezeti struktúra alapegységének tekinthető. Olyan alapegységének, amely a szervezeti célok elérése érdekében létezik.

A munkakörök tartalmának, funkciójának, kapcsolatrendszerének, természetének kialakítása, - a munkakör-tervezés - tehát a SZ/EEM központi jelentőségű funkciójának minősíthető, hiszen szerepe mindkét típusú célrendszer - egyéni, szervezeti - tekintetében meghatározó.

A munkakör-tervezést azonban egy másik fontos funkció előzi meg, a munkakör-elemzés, ami kiinduló pontja minden más SZ/EEM funkciónak ill. tevékenységekörnek is, hiszen ez az a funkció, melynek révén információt gyűjthetünk a munkakörök természetéről. A munkakör-elemzés során összegyűjtött és rendszerezett információk alapján készül a munkaköri leírás és a munkakör vagy személy-specifikáció. Ezek, mint közvetlen kimenetek általában input-elemek más funkciók teljesítésekor, és nélkülözhetetlenek a közöttük igényelt kapcsolatok, a horizontális integráció megvalósításához. (Karoliny M-né '91.)

Nézzük hát tömören a munkakör-elemzés, majd a munkakör-tervezés során megfontolandó kérdéseket és választható megoldásokat, módszereket, technikákat!

A munkakör-elemzés a munkakörökkel kapcsolatos, minden fontos információ, adat szisztematikus összegyűjtésének folyamata, melynek során ezek megítélésére, véleményalkotásra is sor kerül.

Végrehajtása során az első megválaszolendő kérdés úgy szól, hogy milyen adatokat gyűjtsünk? A döntés alapvetően két tényezőn múlik. Az egyik, hogy milyen adataink vannak, a másik pedig, hogy mi az elemzés elsődleges célja - a munkakör-tervezés, a kiválasztás vagy a bérezés. A döntéskor kiegészítésként fontos észben tartani, hogy ha a vezetők és az alkalmazottak elégedetlenek azzal, amilyen alapadatokat összegyűjtöttünk, nem várható, hogy fair-nek tartsanak bármiféle döntést, ami ezeken az információkon alapul.

A fentiek figyelembevételével a munkakör-elemzés folyamatának elemei:

- * a teljes szervezet és minden munkakör illeszkedésének felülvizsgálata,
- * annak meghatározása, hogy hogyan és mire használjuk a munkakör-elemzés információit,
- * az elemzendő munkakör(ök) kiválasztása, az értékelendő munkaköri elemek meghatározása,
- * az elemzés elvégzése.

A folyamat lebonyolítása általában egy erre kijelölt team feladata, melynek szokásos tagjai az érintett szervezeti egység vezetői, a személyzeti szakértő - belső és/vagy külső. Az utolsó fázisban, az elemzés résztvevője az előzőeken kívül a munkakört betöltő alkalmazott is.

Az értékelendő tényezők meghatározásakor kiindulópontként szolgálhat, a munkakör természetét leíró három fő elem, melyek együttesen adnak képet egy munkakör jellemzőiről.

Ezek:

- * a *munka tartalma* (kötelezettségek, feladatok, funkciók, felelősségek, magatartások)
- * a *képzettség*, amit az előzőek teljesítése elvár (szakképzettség, képesség, gyakorlat)
- * valamint a *kompenzáció, javadalmazás* a teljesítésért (bér, juttatások, előléptetés, munkafeltételek, belső jutalmak).

Az utolsó, a folyamatban már említett, de még megválaszolandó kérdés, hogy hogyan gyűjtsük az adatokat és milyen elemzési technikát használunk? A lehetséges ill. szokásos válaszok köre a következő: kérdőív, interjú, megfigyelés, napló, teszt, ellenőrző lista, kritikus események ill. standardizált eljárások, mint pl. a "funkcionális munkakör-elemzés", vagy a "munkaposzt-elemző" kérdőív.

A munkakör-elemzés outputjai a *munkaköri leírás* és az annak részét képező, vagy különállóan megjelenő munkakör-vagy *személyspecifikáció*.

A munkakör-elemzés alapján elkészülő munkaköri leírásoknak sem a szerkezete, tartalma, sem a formája és hossza nem mutat egységes képet a szervezeti gyakorlatban. A dokumentumok egyes jellemzőivel kapcsolatos választásokat egyrészt a profil, működési terület, másrészt a szervezeti kultúra értékei befolyásolják. A gyakorlatban megtalálható sokféle struktúra, tartalmi részletezettség, forma mellett mégis meghatározhatók azok az elemek, amelyek a sokszínű megjelenés mögött mindig azonosak. (Karoliny M-né '93/1)

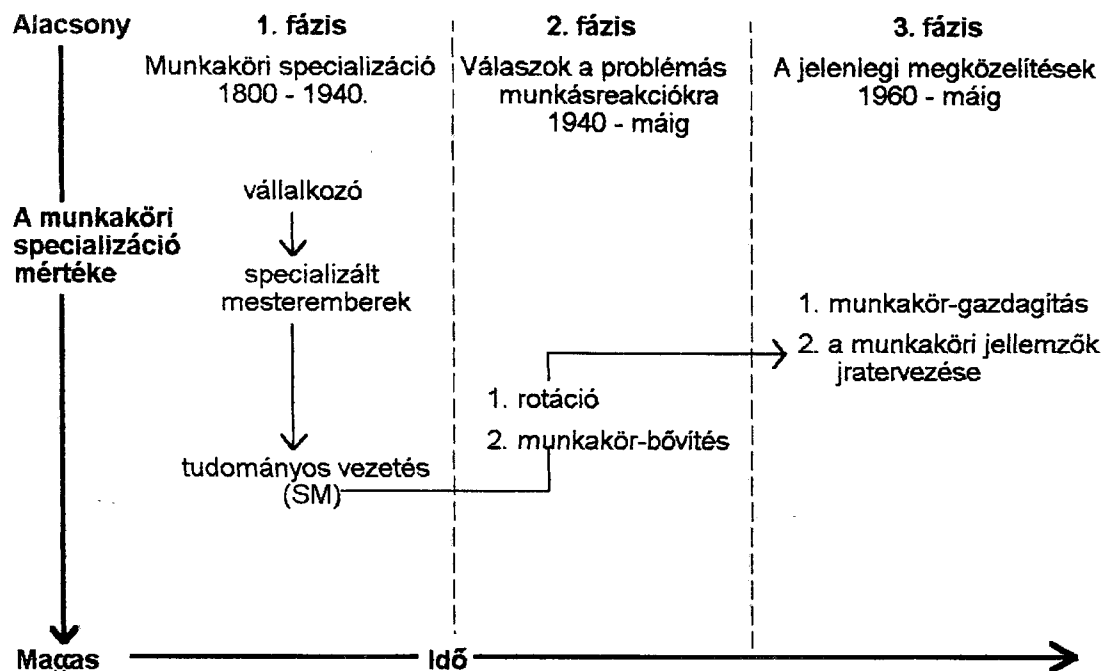
Legáltalánosabban fogalmazva a munkaköri leírás mindig tartalmaz három elemet, amelyek azonosítják, meghatározzák, és leírják az adott munkakört.

- A munkakört *azonosító* főbb jellemzők: munkakör megnevezése, a közvetlen felettes munkakörének megnevezése, a munkakör szervezeti helye, (a szervezeti egység, osztály, csoport megnevezése) esetleg a munkavégzés helye, a munkakör kódszáma, a munkaköri fokozat megjelölése.
- A munkakör *meghatározása*, értelmezése. Ez a tömör, összefoglaló rész a munkakör célját definiálja. Azt, hogy miért létezik az adott munkakör, mi a kielégítő munkaköri teljesítmény bázisa, és hogy hogyan kapcsolódik más munkakörök, illetve az egész szervezet céljaihoz.
- A munkakör *leírása* során megválaszolandó, főbb kérdések: Mik a munkakört betöltő főbb kötelességei, felelősségei? Milyen, esetenként előforduló, speciális munkát kell teljesíteni? Melyek a különleges feladatok, felelősségek? Milyen szoros a munkakör vezetői ellenőrzése, illetve milyen önállóságot élvez a munkakör betöltője a munkavégzés során? Milyen egyéb kontrolleszközök, formalizációs eszközök határolják be, határozzák meg a munkavégzést?

A másik dokumentum, a *személy-vagy munkakör-specifikáció* az adott munkakör betöltéséhez megkívánt személy jellemzőinek leírását tartalmazza. Az igényelt ismereteket, tudást, képzettséget, a szükséges gyakorlatot, a személyiségjellemzőket, esetleg ezeknek nem csupán a minimális, hanem az ideális szintjét is meghatározva. A specifikáció standardizálására is születtek javaslatok, melyek közül a legismertebbek a Roger-féle Hétpontos terv és az ún. Ötelemű osztályozó rendszer (In: Advisory Booklet No.6.). Az előző elemei: fizikum, szellemi képességek, általános intelligencia, különleges adottságok, érdeklődés, személyiség, körülmények, míg az utóbbi tényezői a másokra gyakorolt hatás, a képzettség és gyakorlat, a veleszületett képességek, a motiváció és a beállítottság.

A munka illetve a munkakörök megismert, leírt jellemzői sok más SZ/EEM tevékenységet befolyásolnak ill. határoznak meg. Ugyanakkor a SZ/EEM is befolyásolhatja a munkakörök természetét, hiszen azok bizonyos határok között megváltoztathatók, áttervezhetők. A *munkakör-tervezés* magában foglal(hat)ja a munkaköri jellemzők minden elemének - munkatartalom, képzettség, kompenzáció - egyenkénti vagy együttes megváltoztatását. Történetileg, az iparosodástól a hangsúly sokáig a munkakörök specializációján, a fokozott munkamegosztáson volt, ami a tudományos vezetés (Scientific Management) elvei alapján érte el szélső értékeit. Az egyéni és kollektív ellenállások és problémák miatt azonban a motiváló munkakör jellemzőinek keresése és meghatározása felé fordult az elméleti és gyakorlati szakemberek figyelme.

A munkakör-tervezési megoldások azonban a fizetésemeléstől, a rotáción, munkakör bővítésem, az egyéni és csoportszintű munkakör-gazdagításon át, a munkafeltételek, munkakörülmények, munkaidő-rendszerek módosításáig terjedtek, melynek történelmi alakulását a 4.1. sz. ábra szemlélteti.

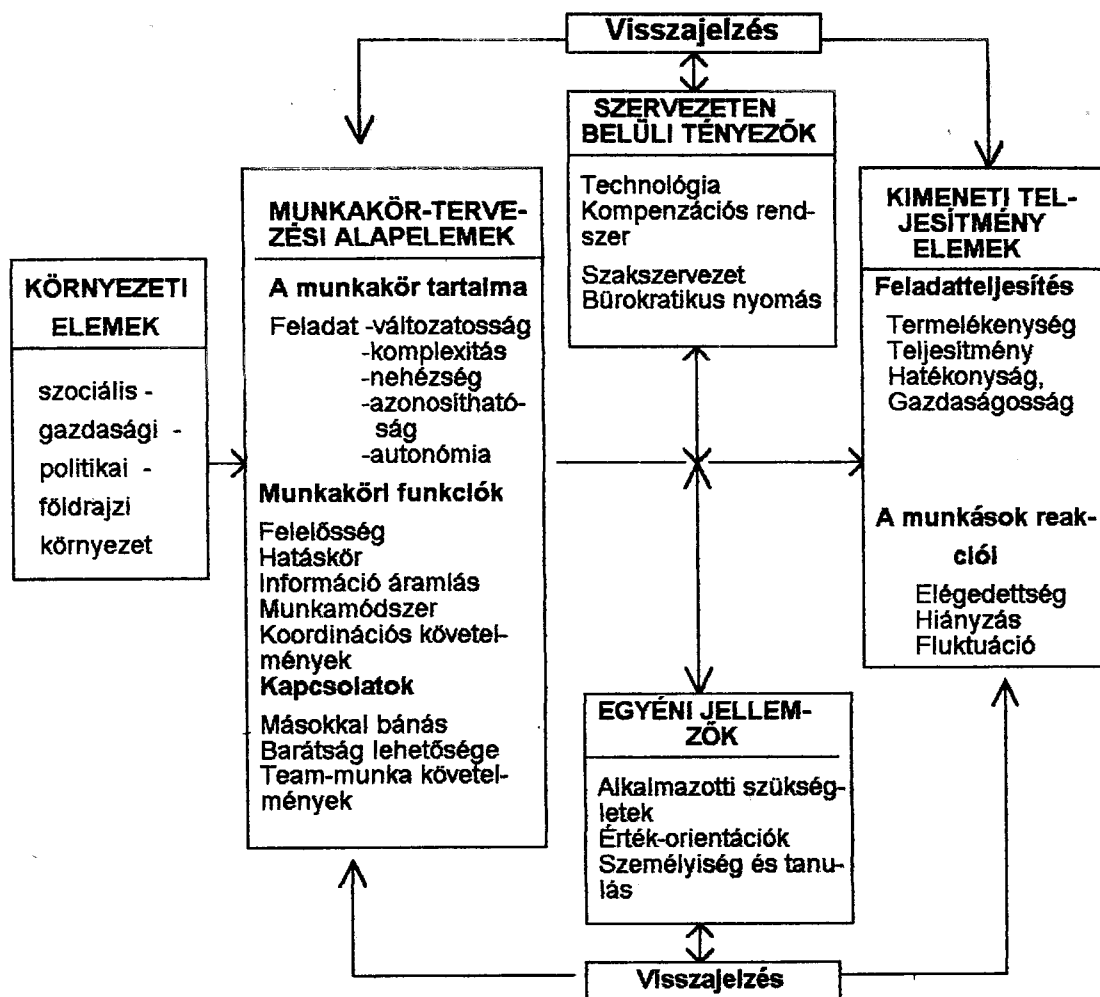


4.1. sz. ábra: A munkakör-tervezés történelmi fejlődése

Forrás: Szilágyi, A. D. Jr. - Wallace, M. J. Jr. (1990): Organizational Behavior and Performance. Harper Collins Publishers, p. 166.

A munkakör-tervezés legújabb közelítése azt hangsúlyozza, hogy minden munkakör-tervezéskor kétirányú célt kell követni. Egyrészt a termelékenység-növelést és az alacsony költség biztosítását, másrészt az érdekesebb, kihívóbb munkakör révén az alkalmazotti elégedettség fokozását. Kiemeli, hogy a különböző képzettséggel, háttérrel, aspirációkkal rendelkező emberek különbözőképpen ítélik meg ugyanazon munkakör tartalmát, képzettségigényét és ellenszolgáltatásait, ami miatt a munkakör-tervezés kölcsönös illesztést igénylő, komplex feladat.

Végezetül a kettős cél - gazdasági, emberi - egyidejű teljesítésére törekvő, a munkakörök ki-ill. átalakításakor figyelembeveendő területeket és befolyásoló tényezőket, valamint ezek kölcsönös kapcsolatait egyaránt figyelembevevő, integratív munkakör-tervezés modellt láthatunk a 4.2. sz. ábrán.



4.2. sz. ábra: A munkakör-tervezés integratív modellje

Forrás: Szilágyi, A. D. Jr. - Wallace, M. J. Jr. (1990): Organizational Behavior and Performance. Harper Collins Publishers, p. 201.

A röviden jellemzett funkciók, tevékenységek körök hazai gyakorlatunkban, megnevezésükben mindenképpen, de részben tartalmukban is ismeretlenek voltak. Az ún. "szocialista vállalatok" gyakorlatában egyedül a munkaköri leírás volt ismert eszköz, de lehetséges felhasználási területeinél sokkal korlátozottabb feladatot, célt szolgált. A magyar "utódvállalatok" nagy részénél a rendszerváltás és az átalakulás óta azonban a régi munkaköri leírásokat nem újították meg, nem vizsgálták felül, így már a munkaelvárások tisztázásának eszközeként sem igen funkcionálnak.

A munkakör-elemzés ismeretlenségének alapvető oka abban keresendő, hogy a munkakörök értékének meghatározása, módjának keresése nem vállalati feladat volt. E funkció végrehajtási módját rendeletek - a besorolási és tarifarendszerről szólók - írták elő a szervezetek számára.

Bizonyos mértékig ez volt a helyzet a kiválasztást segítő munkakör-specifikáció terén is, hiszen sok munkakör kapcsán külső rendeletek határozták meg a szükséges iskolai végzettséget.

Ma néhány szervezetben megindult a munkakörök egy részére vagy egészére kiterjedő szisztematikus munkakör-elemzés és a munkakörök áttervezése - bár ez utóbbira legtöbbször a létszámcsökkentések miatt kerül sor.

Munkakör-értékelés

A belső méltányosságot és a külső versenyképességet biztosító bérstruktúra számos szervezeti cél elérésének biztosítója. Ezek közül a legfontosabbak: a szervezet számára szükséges munkatársak vonzása, megszerzése, megtartása és a magas teljesítményt biztosító motivációjuk mellett, a költségkontroll biztosítása.

E célok elérésében játszhat kulcsszerepet a munkakör-értékelés, melynek fő célja a munkakörök szervezeten belüli relatív súlyának, értékének megállapítása a méltányos bérkülönbségek meghatározása érdekében.

A különböző szakmák, foglalkozások, pozíciók közötti bérkülönbségek megléte, sokáig állandó ill. időnként módosuló volta - a nagyon távoli történelmi visszatekintésben is - jól ismert jellemzője a gazdasági és nem gazdasági szervezetek gyakorlatának.

A korai bérkülönbségek mögött rejlő okokat keresők *Thomason* ('80) szerint három fontos elemet neveztek meg: a piaci erők, a megszokás vagy hagyomány és a kollektív tárgyalások hatását. Az olyan szisztematikus eljárások mint a munkakör-értékelés, azonban e század elejének szülöttei.

Ma a *munkakör-értékelés* alatt azt a számos, különböző, de mégis hasonló adminisztratív módszert értjük, aminek segítségével rangsorolható, vagy megítélhető az egyes munkakörök szervezeten-vagy munkakör-családon belüli értéke (*Karoliny M-né '95/1*). A megítélés általában a munkakör tartalmának ill. igényeinek, elvárásainak elbírálása alapján történik. Ennek eredményeként jön létre a munkakörök adott szervezeten belüli relatív értékét, fontosságát kifejező munkaköri hierarchia.

A későbbiekben általában kategóriákra, osztályokra bontott rangsor képzésének alapvető célja, a méltányos és versenyképes szervezeti bérstruktúra kialakítása. A munkakör-értékelési eljárás azonban önmagában ritkán határozza meg a munkakörhöz tartozó bérszinteket. Ezt, illetve az egyes munkakörökben elérhető fizetés nagyságát a piacgazdasági gyakorlatban még sok egyéb tényező is befolyásolhatja, úgymint a munkaerő-piac, a tradíciók és a szakszervezetekkel kötött megállapodások.

A sokféle technika különböző szempontok szerint csoportosítható, melyek közül a legfontosabb, hogy a munkakört mint egészet (globális), vagy annak elemeit (analitikus) vizsgálva történik-e az összehasonlítás.

Egy másik szempont, hogy az összehasonlítás, a megítélés alapja egy másik munkakör vagy valamilyen előre definiált skála.

A tradicionális technikák főbb jellemzők szerinti csoportosítását a 4.1. sz. táblázat tartalmazza.

4.1. táblázat

Munkakör-értékelési technikák

Az összehasonlítás módszere Az összehasonlítás alapja	minőségi (globális)	menyiségi (analitikus)
	rangsorolás	tényező-összehasonlítás
egy másik munkakör	osztálybasorolás, kategorizálás	pontozás

Forrás: Karoliny M-né (1995/1): Munkakör-értékelés - a méltányos bérstruktúra kulcseleme!? Munkaügyi Szemle 1. sz. p.5.

Külön kategóriába szokták sorolni a különböző konzultáns cégek által kifejlesztett, az ő tulajdonukat képező, a tőlük megvásárolható módszereket. Ezek közül a 90-es évek Angliájában *Armstrong és Murlis* ('91) szerint a legismertebbek abc-sorrendben a következők:

Ernst and Young (Decision Band), Hay (Guide Chart-Profile), PA (PAGE), PE (International Direct Consensus), PE (International Pay Point), Price Waterhouse (Profile), Saville and Holdsworth (SHL), Wyatt (Employee Points Factor Comparison), Wyatt (Multicomp)

Angliában a tradicionális technikák közül eleinte a legnépszerűbb a pontozásos módszer volt, de a kategorizálás és rangsorolás is fontos szerepet játszott, míg a tényezőösszehasonlítást csak kis mértékben alkalmazták, ahogyan ezt a 4.2. sz. táblázat adatai bizonyítják.

A technikák alkalmazásának mértéke

A technikák típusa	A technikák		Az érintett alkalmazottak		Az egy technikával érintett alkalmazottak
	száma	%	száma	%	száma
Pontozás	976	47	635 900	43	652
Tényező-összehasonlítás	93	5	61 500	4	661
Kategorizálás	587	28	619 600	42	1 056
Rangsorolás	405	20	156 300	11	386
Más	4	-	1 300	-	325
Összesen	2 065	100	1 474 600	100	714

Forrás: NBPI Survey Report No. 83. S. table 8. In: Karoliny M-né (95/3) A munkakör-értékelés alkalmazásának jellemzői az angliai gyakorlat alkalmazásának tükrében. Munkaügyi Szemle, 6.sz. p.22.

A legnépszerűbb módszer sokáig a pontozásos eljárás maradt, főleg a szervezet egyedi igényeihez illeszkedve. Egy darabig tartja a második helyet a kategorizálás, és a hetvenes években a harmadik leggyakrabban alkalmazott módszer a Hay eljárás - akkor Hay MSL megnevezéssel. A 90-es évekre az első helyre kerül a Hay-módszer (a valamilyen technikát alkalmazó cégek 75%-ánál megtalálható). Az alkalmazási gyakoriságban ezután következik a pontozásos technika. A globális módszerek visszaszorulnak ugyan, de nem tűnnek el teljesen a gyakorlatból.

A technikák alkalmazási gyakoriságának változásai mögött elsősorban az értékelt munkaköri csoportok körében bekövetkező módosulások húzódtak meg. Az egyes technikák ugyanis erősen kapcsolódtak bizonyos munkavállalói csoportok által betöltött munkakörökhöz, ahogyan ezt a 4.3. sz. táblázat adatai is szemléltetik.

Az alkalmazotti kategóriánként használt munkakör-értékelési eljárások

Alkalmazotti kategóriák Értékelési technikák	Leg-felső-	Közép-	Alsó szintű	Szellemi	Fizikai	Minden alkalmazottat egy közös sémával értékelő eljárás N=15
	vezetők			alkalmazottak		
	N=68	N=90	N=118	N=120	N=70	
Rangsorolás	15	16	17	11	14	1
Páros összehasonlítás	5	9	12	7	6	1
Pontozás	11	24	39	48	35	6
Tényező-összehasonlítás	2	7	8	11	6	3
Profile (Price Waterhouse)	1	3	5	7	6	-
Hay/MSL	34	30	30	15	1	3
IAM	-	-	4	17	-	-
Egyéb	-	1	3	4	2	1

Forrás: Bradley, K. (1979): Job Evaluation Theory and Practice Management Survey Report No. 46. p. 11.

A különböző típusú munkakör-értékelési eljárások - itt nem részletezendő - sajátos jellemzőin kívül, több közös vonással is rendelkeznek, melyek közül kiemelendők (Karoliny M-né '95/3), hogy:

- * középpontjában a munkakör és nem az azt betöltő egyén sajátosságai állnak;
- * nem tekinthetők objektív, tudományos megoldásoknak, de szisztematikus megfigyelésen és elemzésen alapulnak;
- * segítségével a munkakörök szervezetén belüli relatív értékének megállapításakor inkább előkészítik, alátámasztják, mint helyettesítik a kollektív bértárgyalásokat;
- * végső célja a szervezeti bérstruktúra olyan kialakítása, ami elfogadható az érintettek - akik a bért fizetik és kapják - számára, és így fontos egyéni és szervezeti célok elérését segítik.

Az e funkcióval foglalkozó szakemberek különböző módon, de mindig hangsúlyozták, hogy a használható technikák közül a legkifinomultabb eljárások sem tekinthetők "objektívnek".

E tekintetben Poór ('94) például úgy fogalmaz, hogy:

"A munkakör-értékelést nagyon gyakran túl tudományos eljárásnak tartják a gyakorlatban. Abban a tekintetben a tudományos jelző tényleg igaz, hogy alkalmazása során számok, skálák, fogalmak stb. segítségével értékeltük a szervezetek munkaköreit. Más szempontból azonban be kell látnunk, hogy nem a "legprecízebb" eljárás. A tudományos jelző valójában abból a szempontból jogos, hogy egy jól körbehatárolt módon, előre meghatározott fogalmi és elemzési módszerekkel történik az értékelés."

Szerinte az eljárás sikere nagyban függ attól, hogy mennyire pontosak a vizsgált munkakörökkel kapcsolatos információink. Hangsúlyozza, hogy a sikeres munkakör-értékeléshez nem elegendő csak a munkaköri leírás elkészítése, elengedhetetlen ismerni a munkakör szervezeti környezetét is. A sikeres munkakör-értékelés harmadik elemeként ő az alkalmazott technikát emeli ki.

Quaid ('93), az objektivitás hiányát keményebben és precízebben fogalmazva azt tartja a munkakör-értékelésről, hogy az nem más, mint racionalizált, intézményesített mítosz.

Racionalizált, hiszen szabályok sorát alkalmazza arra az eljárásmodra, mellyel a végcélt elérni kívánja. Ez pedig - mint tudjuk - a belsőleg méltányos, igazságos és külsőleg versenyképes bérrendszer létrehozása.

A munkakör-értékelés ezen kívül *intézményesített* is, mert a tevékenységek megismételhetők, azonos jelentést hordoznak a rendszert gondozók, illetve alkalmazók számára. A jelentéstartalom a hitben (ideológiában), a tevékenységekben, a normákban, a rituálékban, a nyelvben és más szimbolikus formában jelenik meg, amelyeken keresztül a szervezet tagjai létrehozzák és fenntartják nézeteiket, elképzeléseiket egyik munkakör másikhöz viszonyított értékéről.

Végül hangsúlyozza, hogy a munkakör-értékelés *mítosznak* minősíthető, hiszen olyan széleskörűen elfogadott, hiten alapuló folyamat, ami objektív módon tesztelhetetlen. A számtalan ellenőrizhetetlen előfeltevés ellenére, a technikát "igaznak" fogadják el, mert hisznek benne.

Ahhoz azonban, hogy az utolsó jelző igaznak bizonyulhasson, a sikeres munkakör-értékelés Poór által hangsúlyozott három feltétele kiegészítésre szorul. Azokkal legalább azonos fontosságot kap - de lehet, hogy a legfontosabb elem - az, hogy kik, hogyan működtetik és tartják karban a munkakör-értékelési rendszert. Az, hogy kik a munkakör-értékelés résztvevői, és milyen adatokat gyűjtenek, kik a munkakör-értékelés szereplői, az értékelő bizottság tagjai, milyen az értékelési eredmények felülvizsgálatának, aktualizálásának a rendszere, és hogy milyen módon biztosított a fellebbezési jog a kifogásolt értékelési eredmény esetére.

A munkakör-értékelés, mint megnevezés meglehetősen ismeretlen volt a rendszerváltás előtti hazai gyakorlatban. Magát a tevékenységet, illetve annak egy részét - a munkakörök kategóriákba illesztését, vagy régebben, az egyes munkaköri elemek minősítését és pontozását - azonban végezték a szervezetek munkaügyi szakemberei.

Az ismeretlen megnevezés és végzett gyakorlat közötti látszólagos ellentmondás abból fakadt, hogy az alkalmazni előírt technika kiválasztása nem szervezeti, hanem központi döntés eredménye volt. Mint ilyen, rendeletben látott napvilágot, és előírásainak adminisztratív követését szánták csak szervezeti feladatnak.

A méltányos bérstruktúrát országos szinten elérni szándékozó elképzelések azonban sosem teljesültek. Ez elsősorban nem a választott - pl. pontozásos - technika korszerűtlenségéből következett, sokkal inkább annak országos szinten egységes elemekkel és tartalommal való előírásából.

A jelenleg érvényben levő 6/1992. (VI. 27.) MÜM rendelet, a mellékletben meghatározott besorolási feltételekkel munkaköri kategóriákat definiál a Munka Törvénykönyve hatálya alá tartozó szervezetek számára. Megengedi ugyan a munkáltatóknak, hogy kollektív szerződésükben a rendeletnél részletesebb előírásokat alkalmazzanak, így további munkaköri csoportokat hozzanak létre. Sőt, a "középszintű" megállapodások esetén, az előírttól eltérő besorolási feltételek és csoportok meghatározása is megengedett. A jelenlegi besorolási elvárások nem írják elő - mint régebben - az egyes kategóriákhoz kapcsolódó bérsávokat sem.

Látszólag tehát egy liberális megoldás született. A bérsávok nélküli besorolási kategóriák központi előírása azonban véleményem szerint funkciótlanlansága miatt felesleges. A rendelet azonban nemcsak felesleges, hanem káros is.

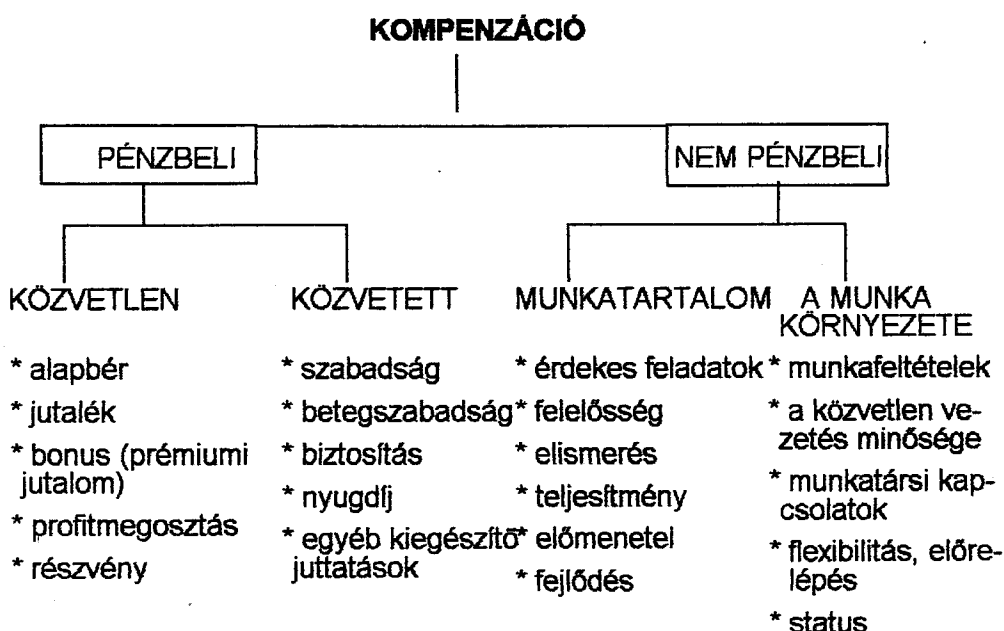
Káros, mert alkalmazni elvárt elve negatívan befolyásolja a gyakorlati szakemberek gondolkodásmódját azzal, ahogyan a munkakörök illetve munkavállalók besorolásának a módját előírja.

A Munkaügyi Minisztérium e témakörben végzett legfrissebb vizgálatában azt állapították meg (Kaucsek - Simon '95), hogy az állami és a többségi magyar tulajdonú vegyesvállalatoknál jól követhető, a kisebb-nagyobb mértékű "regresszív hasonulás" a rendeletben ajánlott munkaköri besoroláshoz. Ennek feltételezhető oka szerintük az, hogy a munkahelyi vezetés és a munkavállalók érdekei nem kényszerítették ki, illetve a közöttük lévő erőviszonyok nem tették lehetővé a konzerválódott státus quo megváltoztatását. Az új rendszer, minősítésükben egy "egyszerű standard", melynek megfelelően széleskörű, változtatás nélküli átvétele szerintük nyilvánvalóan arra utal, hogy a jelenlegi megoldás jó összhangban van a munkavállalók kiszolgáltató, nehéz helyzetével, valamint a munkáltatók ismereteivel és igényeivel.

A többségi külföldi tulajdonú, és főleg a multinacionális vállalatok hazai szervezeteinél, de ma már néhány, még privatizáció előtt álló nagyvállalatnál is hozzákezdtek a munkakör-értékelési gyakorlat meghonosításához. Közülük sokan a Hay-eljárást vezették be.

Kompenzáció, javadalmazás

Az egyik tradicionális személyzeti funkció az alkalmazottak kompenzációjának meghatározása és biztosítása. A kompenzáció megnevezést gyakran a bérezéssel azonosítják, habár az előbbi szélesebb értelmű, tartalmú, ugyanis nemcsak a külső, pénzbeli, hanem a belső, nem pénzbeli ellenszolgáltatásokat is magában foglalja, a 4.3. sz. ábra szerinti tartalommal.



4.3. sz. ábra: Néhány választási lehetőség a kompenzációra

Forrás: Gunnigle, P.-Flood, P. (1990): Personnel Management in Ireland. Gill and Macmillan, p. 253.

A magyar terminológiában a kompenzáció helyett gyakoribb az ösztönzés megnevezés használata, - gyakran annak a közvetlen pénzbeli elemeit értve az ösztönzés alatt. Én a továbbiakban elsősorban azért használom az első, és nem az itthon gyakoribb megnevezést, mert maga a szó is sugallja a szemléletbeli különbséget. A különböző eszközökkel nem elsősorban a munkára serkentést kívánja elérni, hanem az alkalmazottaktól kapott szolgáltatások fejében ellenszolgáltatásokat, kompenzációt kínál.

A kompenzáció, eredendően integratív SZ/EEM funkció, hiszen a fenti ábra tanulsága szerint magában foglal olyan tevékenységeket, amelyeket már tárgyaltunk - a munkatartalom kapcsán a munkakör-tervezés, ill. a bérarányok, miatt a munkakör-értékelés -. Gyakran megjelenik azonban benne valamilyen módon és mértékben, a később tárgyalandó teljesítmény-értékelés és fejlesztés, ill. azok eredménye is.

A kompenzáció spektrumát a továbbiakban itt a pénzügyi javadalmazás kérdéskörére szűkítve tárgyalom.

Az alapelv meghatározásában - mint láttuk - fontos szerepet játszik a munkakör-értékelés, bár - a tényező-összehasonlító módszert kivéve - az új bérstruktúra kialakításának első fázisában egyik technika sem pénzértékben fejezi ki értékítéletét. Emiatt, ugyanazon munkakör-értékelési eredményből - illetve részeredményből, a munkaköri hierarchiából - kiindulva, sokféle bérhierarchia illetve bérezési rendszer jöhet létre, az adott szervezet személyzeti és bérpolitikai alapelveinek, döntéseinek megfelelően. A megválaszolásra váró kérdések sora áll még a kompenzációs rendszert kialakító döntéshozók előtt. Ezek legfontosabbjai:

Milyen információforrást - milyen jövedelemszint-tanulmányt - használjunk a bérek piaci versenyképességének biztosításához? Hány munkaköri csoportot, bérkategóriát képezzünk? Milyen bérformát válasszunk? Fix bértételes vagy bérsávós (-tól - ig bértételes) béreket rendelünk-e a munkaköri kategóriákhoz? Milyen széles legyen a -tól - ig határ? Milyen mértékű átfedéseket engedjünk meg? Képezzünk-e kategórián belüli fokozatot? Ha igen, mennyit? Az aktuális béremelés az infláció ellensúlyozását szolgálja-e, vagy érdem alapú legyen? Nyílt, mindenki által tanulmányozható fizetési rendszert működtessen-e a szervezet, vagy titkosat (zártat), melyben a munkavállalók egy pénzügyi osztálynál vezetett számláikra kapják fizetésüket?

Az előző kérdésekre tudományos etalon nem lévén, a szervezeti jellemzők által befolyásoltan számtalan megoldás bizonyulhat helyesnek. Mindezek hatására lényeges különbségek jöhetnek létre a munkakör-értékelési eredmények és a tényleges fizetések között. Az alábbiakban, nem követendő példaként, csupán illusztrációként, egy Angliában végzett vizsgálatból (Ghobadian - White '86) emelek ki néhány vonást.

Az egyes munkaköri kategóriákhoz fix bérösszeget rendelő szervezeteknél, a fizikai alkalmazottak körülbelül felének a fizetése függött egyedül a munkakör-értékelés eredményétől. Az érintettek másik felének a fizetését a 4.4. sz. táblázatban felsorolt, más tényezők is befolyásolták. A nem fizikaiak kategóriájának a fix alapösszeg csak az alkalmazottak 40%-ánál határozta meg egyedüli tényezőként a tényleges fizetést. A többiek fizetésének kiegészítő elemeit és szerepüket, %-os előfordulásuk mértékét ugyancsak a 4.4. sz. táblázat tartalmazza.

4.4. táblázat

A tényleges fizetést befolyásoló kiegészítő tényezők a fixen megállapított alaphér-összeg esetén (%)

Bérbefolyásoló elemek	Fizikai	Nem fizikai
	alkalmazottak	
Mért napi munkán alapuló mozgóbér	12,5	10
Érdem alapú mozgóbér	16,7	20
Teljesítményértékelés	12,5	20
Más bérelemek	16,7	10
Nincs válasz	9,2	10

Forrás: Ghobadian, A-White, M (1986): Job Evaluation and Equal Pay. Policy Studies Institute. Research Paper No. 58. 1986. London, p. 60.

A bérsávokat alkalmazó szervezeteknél, a tényleges fizetést befolyásoló tényezők számbavételekor első helyen említendő, hogy a munkakör-értékelés eredménye volt az egyedüli meghatározó tényező az érintett fizikaiak 41%, a nem fizikaiak 51%-ában! A többiek esetén a tényleges fizetést alakító elemeket a két munkaköri csoportban a 4 5 sz táblázat tartalmazza

4.5. táblázat

A tényleges fizetést befolyásoló kiegészítő tényezők a bérsávossal alapbér-meghatározás esetén (%)

Bérbefolyásoló elemek	Fizikai	Nem fizikai
	alkalmazottak	
Teljesítménybér	39	8
Érdem alapú bér	17	65
Szervezeti teljesítménytől függő bonusz	44	25
A szervezeti egység teljesítményétől függő bonusz	22	-
Bevétel növekmény	44	50
Más bérelemek	56	42

Forrás: Ghobadian, A-White, M (1986): Job Evaluation and Equal Pay. Policy Studies Institute. Research Paper No. 58. 1986. London, pp. 60-61.

A kompenzációs rendszer kialakításakor megválaszolásra váró kérdéseknek még két kardinális csoportja azonban ezidáig nem került felszínre. Az egyik a teljesítményhez kapcsolódó bérek típusai - az egyéni teljesítményhez kapcsolódó bér, az egyéni bónusz, és a csoportos bónusz - közötti választás, a másik pedig a juttatások fajtáinak, mértékének, arányának, a jogosultak körének eldöntéséhez kapcsolódik.

Ezeket túl, *Bábosik* ('94) hangsúlyozza, hogy külön mérlegelést igényel az érintettek speciális helyzete miatt, a "felsővezetői ösztönzési csomag" összeállítása.

A pénzbeni kompenzáció illetve ösztönzés kérdései és választható közvetlen és közvetett megoldásai a hazai gyakorlatban is ismertek, bár elvei ritkán megfogalmazottak. Kivételt a bonusz, illetve a többé-kevésbé azt fedő magyar prémium és jutalom kategória képez. És az a nem elhanyagolható különbség, hogy a magyar bérarányok döntően nem munkakör-értékelésen alapulnak, és a béremelések nem a formális teljesítményértékeléshez kapcsolódnak.

Erőforrás-ellátás: toborzás, kiválasztás

A SZ/EEM legfontosabb funkciói között egyre nagyobb szerepe van az erőforrás-ellátásnak, ami azt biztosítja a szervezetek számára, hogy megfelelő időben, megfelelő helyen, a megfelelően képzett alkalmazott rendelkezésre álljon meghatározott költségkereten belül.

A hatékony személyzetbiztosítás munkaerő-tervezésen alapul, amely előre jelzi a szervezet munkaerő-igényét és annak összetételét. A terv megvalósításához a toborzás és kiválasztás funkciói járulnak hozzá.

A *toborzás* a tevékenységek azon csoportja, amellyel a szervezet magához vonzza a munkaerő-tervben meghatározott hiány megszüntetésére azokat a jelentkezőket, akik a szervezeti célok és munkaköri feladatok teljesítéséhez szükséges szakértelemmel és attitűddel rendelkeznek. Hogy a toborzás mennyire nehéz és összetett feladat, több tényezőtől függ. Ezen tényezők közül talán a legfontosabb - véli *Elbert* ('94) - a helyi munkaerő-piac állapota. Ha itt túlkínálat van a megfelelően képzett emberekből, a toborzás egyszerű, gyors és eredményes lehet. Ott azonban, ahol a munkaerő-piaci helyzet kedvezőtlen, vagy a csúcstechnológia követelményeit kielégítő munkaerőre van szükség, a megfelelően képzett jelentkezők megnyerése sokkal tevezettebb, költségesebb és több időt igénylő programokat tesz szükségessé.

A toborzási folyamat első lépése ilyenkor az igényelt munkaerő tulajdonságainak meghatározása. Ez a már elvégzett munkakör-elemzés esetén, a jó munkakör-specifikációból gyorsan kideríthető.

Ezen alapinformációra építve válaszolhatók meg a további fő kérdések, minthogy hol kereshetünk, és hogyan találjuk meg a szükséges embert? Az első kérdés a toborzási forrásokra vonatkozik, ami a belső és külső források ismeretét, és használatuk előnyeinek és hátrányainak mérlegelését igényli. A második kérdés a toborzás módszereire vonatkozik. Belső toborzáskor a belső pályázat és a megüresedett munkakör közzététele a leggyakrabban használt módszerek, de a keresést megkönnyítheti az HR információs rendszer jól kialakított és karbantartott személyi adatlapja és az ezekből készíthető, ún. "szakértelem-leltár".

A külső toborzási módszerek legismertebbjei a közvetlen jelentkezés, az alkalmazotti közvetítés, az egyetemi megkeresés, a munkaerő-közvetítő irodák, fejtárgy cégek és utoljára, de nem utolsó sorban a sajtóban megjelenő hirdetés.

A hatékony hirdetés körültekintő mérlegelést, tervezést igényel, melynek kulcskérdései a következők: Mit akar a szervezet elérni a hirdetésekkel? Kikhez szeretné eljuttatni a hirdetést? Mit tartalmazzon a hirdetés? Hol, és hogyan hirdessen a szervezet?

Kiegészítésként még egy fontos, e fázisban eldöntendő kérdés az is, hogy a munkakör előzetes bemutatásakor milyen közelítésmódot alkalmazzunk? A tradicionális közelítés vonzónak, érdekesnek, a jelentkező számára kíváncsúnak állítja be az üres munkakört, míg a másik a munkakörrel torzítás, túlzás nélküli információt ad az érdeklődőknek.

A munkaerő-ellátás második fázisa a *kiválasztás*, amellyel a szervezet a jelentkezők listáján szereplők közül a legmegfelelőbb embereket választja, a megüresedő munkakör és a szervezet igényeihez igazodva. Ideális esetben ez azt jelenti, hogy kiválasztjuk a legjobb jelentkezőt. Ideális eset azonban ritkán van, mert mindig van egy "jóslat-eleme" is annak, amivel meghatározhatjuk, hogy az egyén valószínűleg el tudja látni a munkakört és sikeres lesz benne. Nincs olyan módszer ugyanis, ami abszolút hibamentesen választja ki a legjobb embert, azonban vannak olyan technikák, melyek növelik a kiválasztás érvényességét.

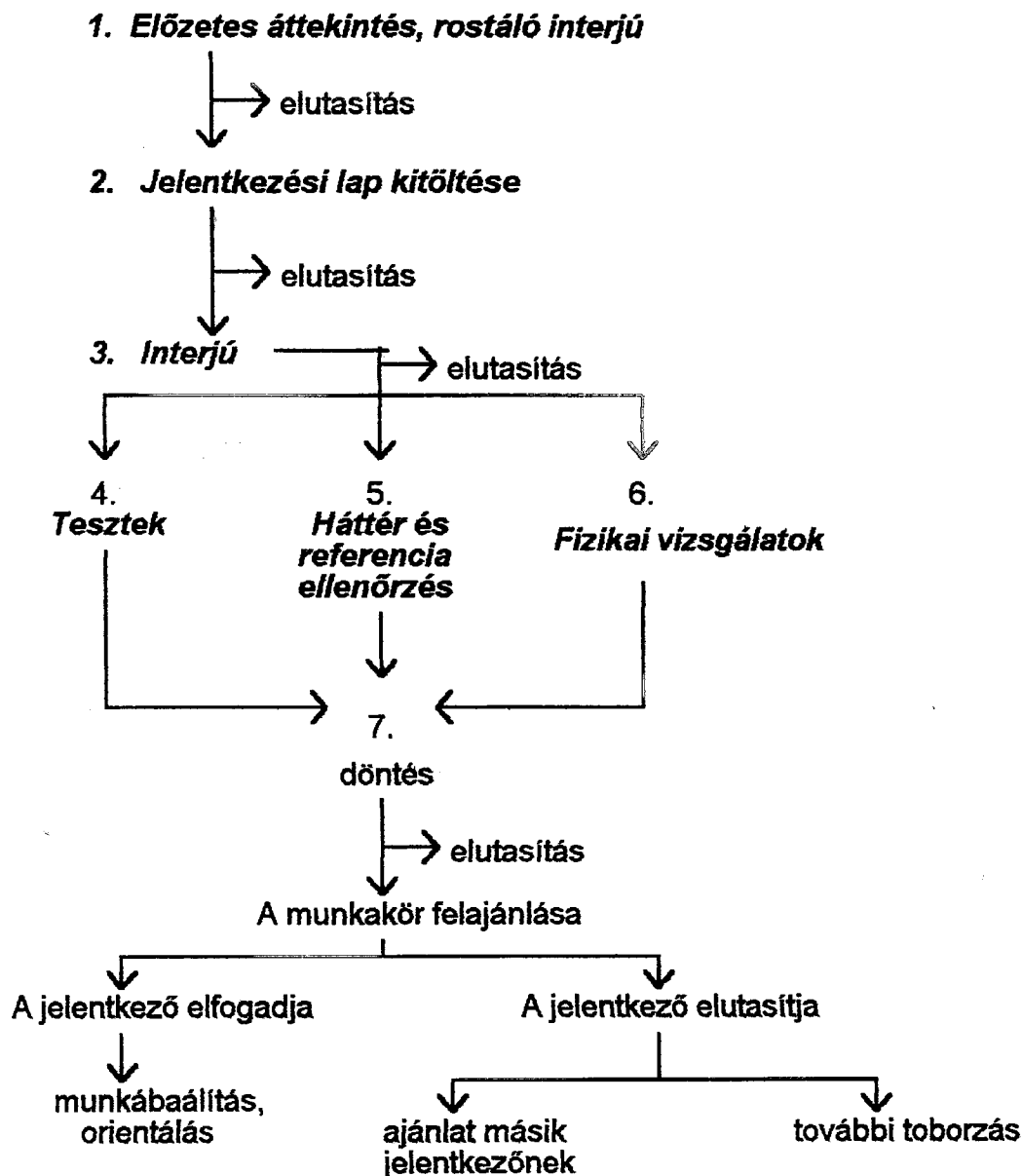
Ma a kiválasztást egyre kevesebb szervezet tartja könnyű döntésnek, amikor a leendő főnök kikérdezi a jelentkezőt, ez alapján felméri őt, és benyomásai alapján dönt a felvételtől - vélekedik *Elbert* ('94). Szerinte egyre több szervezet tartja a kiválasztást a SZ/EEM szívének, mert ha az jól adminisztrált, az egyén képes lesz elérni karrier-céljait, a szervezet pedig a termelékeny és elégedett alkalmazott révén várhatja céljai teljesülését.

Ennek eléréséhez a kiválasztási eszközök meghatározása - annak eldöntése, hogy milyen eszközökkel derítsük ki, hogy rendelkezik-e a jelentkező a kíváncsú tulajdonságokkal és szakértelemmel - többlépcsős lépéssorozat eredménye.

A kiindulópontot a szervezeti célok képezik, melyek magukban kell hogy foglalják a szervezet felvételi politikáját, elveit is. Ott határozzák meg, hogy a fellelhető legjobb embert keresik-e az adott munkahelyre,- tudva, hogy ehhez magas bér és juttatás járul -, vagy viszonylag kevés bért tudnak, illetve akarnak fizetni. A következő lépések a munkakör-tervezéskor dőlnek el, - mik a feladatok, kötelezettségek? - majd a teljesítményértékelésből származtathatók, - mi különbözteti meg a sikeres teljesítményt a sikertelentől? - és kiegészítésképpen a munkakör-specifikációból olvashatók ki, - milyen képzettségre, ismeretekre, készségekre, gyakorlatra van szükség az ellátandó feladatok sikeres teljesítéséhez?

Mindezek alapján kerülhet sor a kiválasztási módszerek és technikák sorozatának meghatározására és végrehajtására.

A 4.4. sz. ábra olyan módszersorozatot szemléltet, amelyen a jelentkezők keresztülmennek, melynek során fokozatosan csökken a számításba vehető jelentkezők száma.



4.4. sz. ábra: A kiválasztás folyamata, módszerei

Az ábrán feltüntetett összes lépést csak néhány szervezet használja, főleg azért, mert ezek idő-és költségigényes eljárások. Néhány módszert - az ábra 4., 5. és 6. technikáit - gyakran alternatív módon alkalmazzák. Általában elmondható, hogy minél fontosabb egy munkakör, annál inkább egyre több lépcsőfok formális használata jellemző.

A vezetőkiválasztás egyre széleskörűbben alkalmazott speciális kiválasztási technikája, az *értékelő központok* módszere, ami egy olyan csoport-orientált, standardizált tevékenységsorozat, ami alapot nyújt olyan, a szervezet számára fontosnak ítélt magatartás előrejelzéséhez, megítéléséhez, ami releváns a teljesítendő munkában.

A legtöbb nyugati szervezet a rostáló interjút, a jelentkezési lapot és az interjút használja, az interjúkészítésre felkészítve nemcsak a szakapparátust, hanem a vezetőket is.

A régebbi magyar gyakorlatban nem fordítottak túl nagy figyelmet a toborzás és kiválasztás feladatára, bár hosszú időn át a munkaerőhiány volt a jellemző, és a technikák döntő része elvileg - a pszichológusok körében - ismert volt és hozzáférhető lett volna.

Ma, az általános munkanélküliség időszakában a helyzet elsősorban néhány hiány-ill. kulcsmunkakör esetén változott. E munkakörök esetében a feladatot többnyire külső tanácsadókkal, fejvadász cégekkel, tekintélyes költséggel oldják meg, részben az ehhez szükséges, szervezeten belüli szakértelem híján. Jelentős változást eredményez a multinacionális vállalatok azon gyakorlata is, hogy egyre inkább saját tulajdonú, sokelemű ill. -módszerű eljárásaikat használják nálunk is.

Teljesítményértékelés

A *teljesítményértékelést* - ami az emberi erőforrás menedzsment kritikus részét alkotja - olyan folyamatnak tekinthetjük, amelynek segítségével a szervezet visszajelzést szerez és ad alkalmazottai teljesítményéről.

Sok szervezetben két értékelés létezik egymás mellett: a formális és az informális. A vezetők gyakran végiggondolják, hogy beosztottaik milyen jól dolgoznak - ez az informális rendszer -, amit azonban politikai és személyközi folyamatok befolyásolnak - akit jobban szeret az értékelő az előnyben van, vagy lehet a többiekkel szemben.

A formális teljesítményértékelés ezzel szemben olyan, a szervezet által kifejlesztett rendszer, amely segítségével rendszeresen és szisztematikusan értékeli az alkalmazottak teljesítményét.

A teljesítményértékelés kulcselem a szervezet legfontosabb erőforrása, az alkalmazottak használatában és fejlesztésében. E kulcs-szerep azon célokkal magyarázható, melyek teljesítményértékelési programokkal teljesíthetők. Az értékelési rendszer alapcélja ugyan a teljesítmény megerősítése, de emellett hozzájárulhat sok más szervezeti cél teljesítéséhez is. Ezek közül a legfontosabbak:

- * az egyéni képzési igények rendszerezett értékelése,
- * az egyéni erőfeszítés ösztönzése és jutalmazása,
- * az alkalmazott helyzetének és fejlődésének ismertetése,
- * adatszolgáltatás az alkalmazotti adottságokról, potenciálról a munkaerő-tervezés számára,
- * objektív információk biztosítása az előléptetési célokhoz és az utódlási tervekhez,

- * a munkaköri leírások és a munkacélok rendszeres áttekintése és felülvizsgálata.

A célokat aszerint is csoportosíthatjuk, hogy melyik vezetői csoport, mire használja azokat. (Karoliny M-né '92) A vonalbeli vezetők főként arra használják, hogy befolyásolják vele beosztottaik teljesítményét, az adminisztratív döntéseiken (fizetésemelés, előléptetés, elbocsátás) és a visszajelzésen keresztül. A személyzeti menedzserek, szakemberek részt vehetnek az előző tevékenységekben is, de kiegészítésként arra is használhatják a teljesítményértékelést, hogy saját irányelveiket, politikájukat, programjaikat, gyakorlatukat is értékeljék, ill. a funkcion belüli integrációjukat biztosítsák.

A teljesítményértékelési rendszer tervezésekor az első döntés a sokféle, fontos, de esetleg egyidejűleg nem érvényesíthető célok közötti választás.

A következő eldöntendő kérdés, hogy mit értékeljünk? Milyen dimenziókat, szinteket és kritériumokat válasszunk az egyéni teljesítmény megítéléséhez. A választási lehetőség e téren a munkakörhöz kapcsolódó tulajdonságok vagy magatartások, tevékenységek ill. eredmények, kimenetek köre, melyek együttesen sem teljesen azonosak a tényleges teljesítmény területével. Egyféle kritériummal tehát nem írható le a teljesítmény, a többszörös kritériumválasztás azonban a súlyozás problémáját veti fel.

Az előző két fontos döntés után következhet a -hogyan értékeljünk? kérdéskörének mérlegelése, ami a módszerek, technikák közötti választást jelenti. Ehhez mára a különböző tulajdonságokkal rendelkező technikák sokasága áll rendelkezésre. A legismertebb ill. leggyakrabban alkalmazott technikák közös jellemzőire a csoportosítási ismérvek segítségével a 4.6. sz. táblázatba foglalva mutatok rá.

**A leggyakrabban előforduló teljesítményértékelési technikák,
módszerek és csoportosítási lehetőségeik**

Az elemzés szintje	A teljesítmény-norma típusa	A teljesítmény kritérium/dimenzió tartalma, típusa	Az értékelés módszere	A teljesítmény-értékelés technikai
Egyéni teljesítmény	I. nincs	1. konkrétan, definiáltan	véleményezé- sen alapuló	kötetlen formájú jellemzés (esszé)
	II. relatív (más személyek)	2. tulajdonság		rangsorolás – páros össze- hasonlítás – válogató – kényszerített szétosztás
	III. abszolút	3. magatartás/feladat		magatartásfor- mákon alapuló
		4. cél/eredmény kimenet – egyéni szinten	célkitűzésen alapuló	MbO, munkanorma
		Szervezeti egység szintű teljesítmény		– szervezeti egy- ség, divízió szin- ten
	Szervezeti teljesítmény	– szervezeti szin- ten		pénzügyi terv

Forrás: Karoliny M-né ('94/3): Teljesítményértékelés. In: Farkas-Karoliny-Poór (1994): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment. KJK, Budapest, p. 249.

A további kérdések már az értékelési rendszer bevezetésével és alkalmazásával kapcsolatosak. Ekkor a legfontosabbak, hogy: Ki értékeljen? Kit értékeljünk? Mikor, milyen gyakran értékeljünk? Hogyan beszéljük meg az értékelési eredményeket? Mit tegyünk a potenciális hibaforrások megelőzése érdekében? Hogyan működtessük az alkalmazási folyamatot?

A fenti kérdésekre adandó válaszok a szervezet, a munkakör, az alkalmazottak jellemzői szerint is különbözhetnek, de a gazdasági, társadalmi környezet hatására is módosulnak. Ezt mutatja a teljesítményértékelési gyakorlat történelmi alakulása is.

Az ötvenes évek végén a teljesítményértékelést az Atlanti-óceán mindkét partján olyan értékelési technika jellemezte, melynek középpontjában a személyiségjellemzők álltak, bár Amerikában széleskörűbben használtak bonyolultabb eljárásokat, mint Angliában. Az a technika, amelyet ez időben legelterjedtebben használtak, angolul a "rating" megjelölést viselte, melyet magyarra az osztályozás, vagy a minősítés szóval fordíthatunk.

A minősítő/osztályozó skálák később kritizált, sokféle problémájuk ellenére, konzisztensek voltak azzal a céllal, amire eredetileg kidolgozták őket. Nevezetesen, lehetővé tették az alkalmazottak összehasonlítását, ami arra szolgált, hogy kiválasszák közülük a legjobbakat, vagy más ösztönzést kapcsoljanak hozzá.

Az eljárás kifejlesztése éppúgy, mint alkalmazása, viszonylag egyszerű. Megjelenéskori népszerűségének, gyors elterjedésének és - korán felismert problémái ellenére -, a mai napig tartó túlélésének magyarázatát e jellemzőkben találhatjuk.

E technika potenciális előnyeit azonban legtöbbször meghaladják hátrányai, melyek egy része magából a technikából származik, a továbbiak pedig abból, ahogy alkalmazzák.

Az első változást indukáló esemény *Mc Gregornak* ('57) a Harvard Business Review-ban megjelent, híressé vált cikke volt. Ebben elsősorban arra hívta fel a figyelmet, hogy a menedzserek nem szívesen mondanak negatív véleményt a személyiségjellemzők megítélése alapján a visszacsatoláskor. Elfogadhatatlannak érzik, hogy szinte a "Jóisten szerepét" kell eljátszaniuk az ítéletalkotáskor.

Mc Gregor javaslata az volt, hogy a tulajdonságok értékelése helyett térjenek át a munkaköri teljesítmény értékelésére. Az utóbbin Drucker, Célközpontos vezetés - Management by Objectives (MbO) - módszerét felhasználva azt értette, hogy az egyéneket a számukra kitűzött célok elérése alapján kell értékelni. Kiegészítésként támogatta a részvételt és az önértékelést, azok pozitív hatásait feltételezve.

Javaslatai alapján az egész teljesítményértékelés jövőorientáltabbá vált, az értékelőnek az ítéletalkotói szerep helyett inkább a segítő szerepét kellett vállalnia.

A teljesítményértékelés kapcsán folyó kutatások a hetvenes években inkább megerősítették, támogatták, finomították a hatvanas években megfogalmazott új gondolatokat, mintsem újakat tártak volna fel. A gyakorlatban két, egymással kölcsönös kapcsolatban álló trend rajzolódott ki: a nagyobb nyíltság az értékelési eredmények közlésében, és az értékelt fokozottabb részvétele az értékelési folyamatban.

E fejlemények mögött a társadalmi attitűd liberalizálódása és bizonyos kormányzati lépések, törvények is találhatók. Egy másik említésre méltó változás a szakszervezetek növekvő érdeklődése a teljesítményértékelés iránt. (Karoliny M-né '94/5)

A 80-as évek közepére kialakult helyzetkép megrajzolását tűzte ki célul a Long ('86) által végzett felmérés, amely mintegy háromszáz különböző méretű, és ágazatba tartozó angol szervezet teljesítményértékelési gyakorlatát tárta fel. A vizsgálat egyik célja, az előzőleg végzett vizsgálatok aktualizálása, a változások megállapítása volt. Fontosabb eredményeinek bemutatásával így nemcsak a 80-as, hanem a 70-es évek jellemző megoldásairól is képet kaphatunk.

A vizsgált szervezetek döntő többsége használt valamilyen formális teljesítményértékelő eljárást. Az értékelési rendszer által érintettek körének változását a 4.7. sz. táblázat mutatja.

4.7. táblázat

A formális teljesítményértékelés gyakorisága alkalmazotti kategóriánként

Alkalmazotti kategóriák	1977	1985
Legfelső vezetés	-	52
Felsővezetők	80	90
Középvezetők	90	96
Csoportvezetők	91	92
Művezetők	60	78
Egyéb szellemi, ügyviteli alkalmazottak	45	66
Szakmunkások, betanított munkások	2	24
Mesterek	-	55
Mintanagyság	236	250

Forrás: In: Karoliny M-né ('94/5): Egy teljesítményjavító szervezeti eszköz. Ipar-Gazdaság 8-9. sz. p. 57.

A táblázat adatainak tanulsága szerint az egyik fő jellemző, hogy jelentősen nőtt az értékelte, nem menedzseri kategóriába tartozó alkalmazottak köre. 1985-ben már a hierarchia felső fokozataiban is jellemző az értékelés.

A teljesítményértékelési rendszer céljaiban először 1977-ben tapasztalt elmozdulás - a jövőbeni helyett a jelenlegi teljesítmény megítélése felé - tovább erősödött. 1985-ben a teljesítmény-felülvizsgálat legfontosabb céljaivá a jelenlegi teljesítmény megerősítése, a képzési és fejlesztési igények megállapítása és a teljesítménycélok kitűzése váltak.

A jelen-orientáció erősödése a képzési és fejlesztési céloknál is tettenérhető, hiszen az is a jelenlegi képességek fejlesztésére koncentrál, inkább a jelenlegi munkakör igényeit kielégítendő, mint a jövőbeni potenciál fejlesztésére.

A válaszadó szervezetek 40%-a használta a teljesítményértékelést a fizetésemelési döntések megalapozásához. A válaszadók 15%-a végzi a teljesítményértékeléssel egyidőben a béremeléseket.

A teljesítményértékelés és a pénzügyi ösztönzők összekapcsolásának lehetősége többféle konkrét formát ölthet. A teljesítményértékeléskor elért összpontszámhoz kapcsolódó béremelés meghatározásának egy pénzintézetnél választott megoldását a 4.8. sz. táblázat mutatja.

4.8. táblázat

Teljesítményhez kapcsolódó bér

Teljesítménymínősítés	Béremelés %
2,5	1,4
3,0	3,0
3,5	3,1
4,0	3,3
4,5	3,8
5,0	5,0

Forrás: IDS Report 676/Nov. 1994. London p. 18.

Egy bank teljesítményértékeléséhez kapcsolódó bónuszrendszerét pedig a 4.9. sz. táblázat mutatja be.

A teljesítményértékelésen alapuló bónusz

Teljesítményértékelés	Maximum bónusz %		
	Munkaköri fokozatok		
	6, 7 és 8	4 és 5	2 és 3
A Elfogadhatatlan	0	0	0
B Elfogadható	2	5	5
C Hatékony	2,75	6,25	7,5
D Nagyon hatékony	4,5	9	12
E Kiemelkedő	7,25	12	21
F Kivételes	10	15	30

Forrás: IDS Report 667/June 1994. London, p. 15.

Végezetül, a 4.10. sz. táblázat az értékelési technikák használatában bekövetkező változást szemlélteti.

A teljesítményértékelési technikák használata

Technikák	1977		1985	
	száma	%	száma	%
Eredményorientált/célkitűzéses	102	57	155	63
Munkamagatartás-orientált	-	-	128	52
Tulajdonságot minősítő	61	34	72	29
Számokkal/betűkkel minősítő	19	11	68	28
Írásos - szabad esszé	2	1	6	2
- kontrollált elemekkel	10	6	108	44
Kényszerített elosztású globális minősítés	-	-	24	10
Kategorizálhatatlan	24	13	-	-
Mintanagyság	180	-	247	-

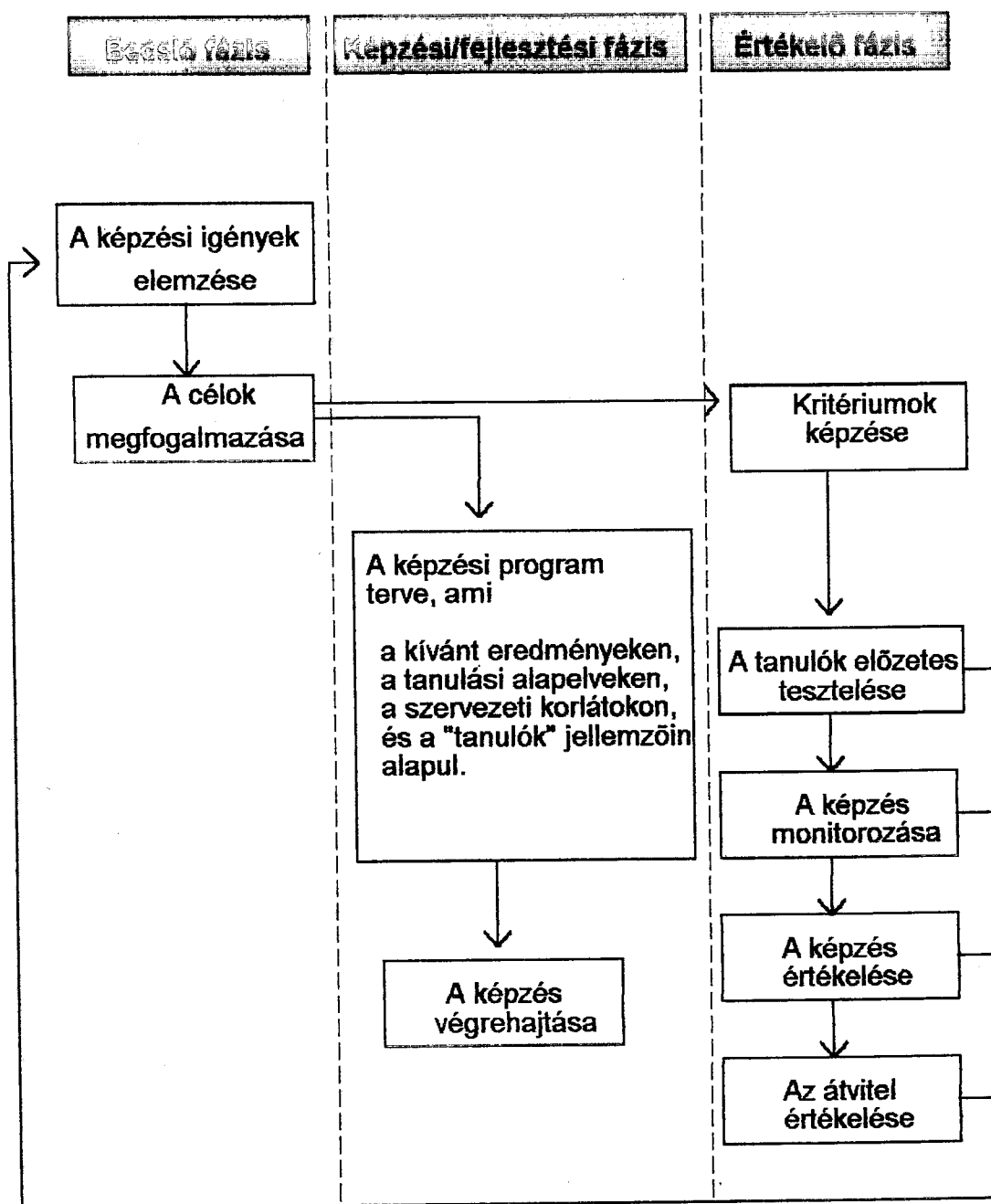
Forrás: In: Karoliny M-né ('94/5): Egy teljesítményjavító szervezeti eszköz. Ipar-Gazdaság 8-9. sz. p. 58.

A célközpontos vezetés (MbO) technikája iránt megújuló érdeklődés nem nyilvánvaló. Az azonban igen, hogy az eredmény-orientált, célkitűzéses eljárások a teljesítmény-felülvizsgálatok leggyakrabban használt technikái. A magatartás-orientált technikák erőteljes megjelenése ellenére a tulajdonságot, személyiségjellemzőket használó megoldások is életben vannak. A menedzserek és szakemberek körében használt lapok 11%-ában lehetett valamilyen személyiségjellemzőt is találni, az eredmény-orientált elemek kiegészítéséül. A nem menedzserei kategóriákban épp ellenkező a megoszlás. A lapok 89%-a tartalmazott személyiségjellemzőt, tulajdonságot legtöbbször a munkakörhöz kapcsolódó magatartáskritérium kiegészítőjeként. A legtöbb értékelőlap hagyott helyet a szabadon megfogalmazható megjegyzések számára, és tartalmazott minősítő skálát is.

A nyugati gyakorlatban mára szinte általánosan alkalmazott formális teljesítményértékelés technikái közül nálunk csupán az esszé volt ismeretes. Ezt használták az alkalmazottak egy kiválasztott csoportjának - a kádereknek - a minősítésére. A rendszerváltás elsöpörte ezt a gyakorlatot, helyette, vagy nem is gondolkoznak más eljárások alkalmazásában, vagy főleg "vakrepüléssel", véletlenszerűen kiválasztott megoldások bevezetésével próbálkoznak a többségi magyar tulajdonú cégek. A külföldi tulajdonúak pedig általában már érkezésük első évében bevezetnek valamilyen, az "anyacég-nél" szokásosan használt megoldást.

Képzés és fejlesztés

Az alkalmazottak képzése és fejlesztése sok mai szervezetnél az első számú SZ/EEM funkcióvá lépett elő. A gyors és állandó változással jellemezhető környezetben, sok szervezet hatalmas összegeket fordít alkalmazottai készségei, tudása és attitűdje karbantartására, a jelenbeli és jövőbeni szervezeti igényeket kielégítő változtatására. Sőt, az erre fordított pénzügyi forrásokra nem mint költségekre, hanem mint befektetésekre tekintenek. Mindezeknek megfelelően a képzési rendszer kialakítása és hatékony működtetése is központi jelentőséget kap, melynek modelljét a 4.5. sz. ábra szemlélteti.



4.5. sz. ábra: A képzési rendszer modellje

Forrás: Milkovich, G.T.-Boudreau, J.W. (1988): Personnel/Human Resource Management. BPI IRWIN, Homewood, Illinois p. 543.

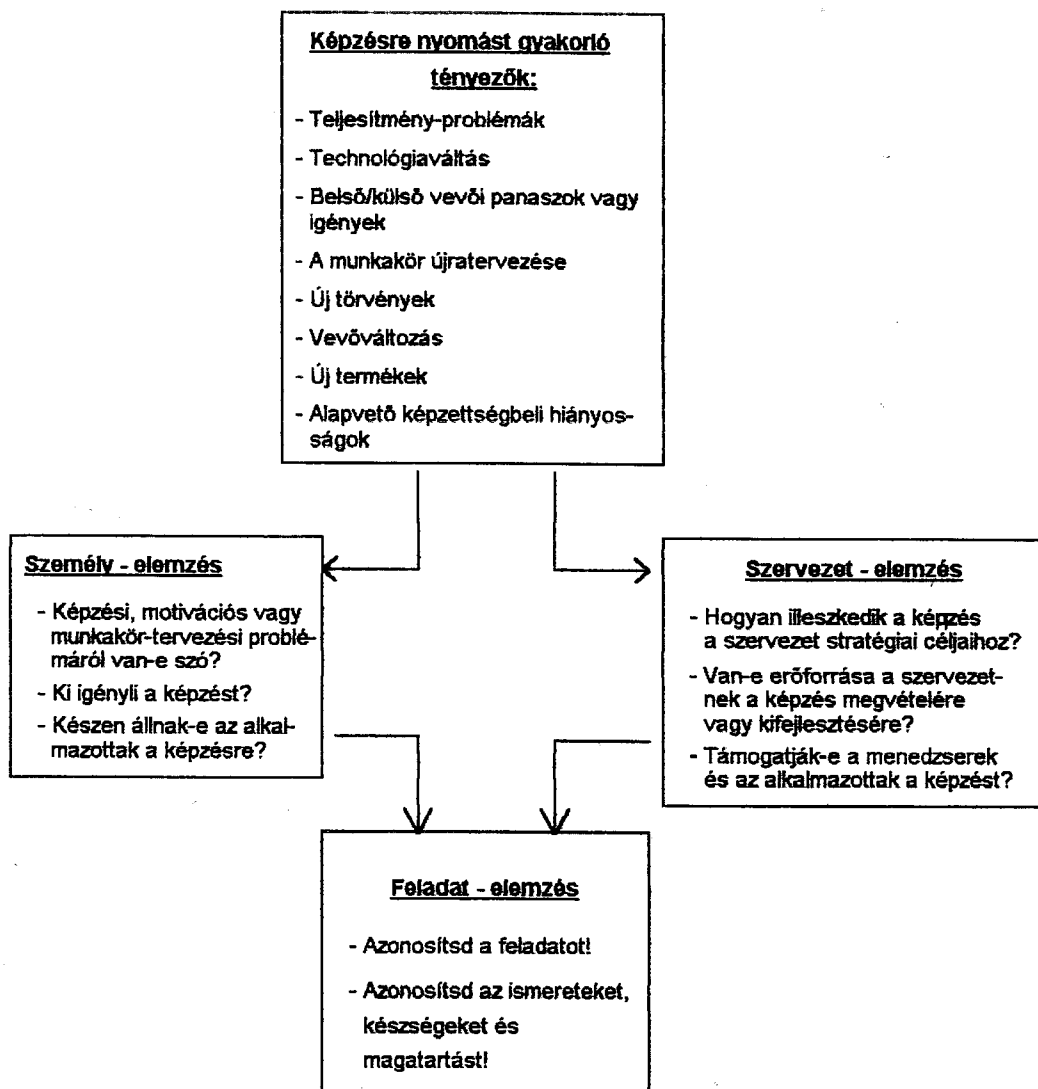
A becslnő fázis két eleme, a képzési igény elemzés és meghatározás, valamint a célkitűzés néha egyszerű, egybefonódó folyamat, máskor intenzív szervezet, munkakör- és teljesítményelemzést igényelhet. Az alkalmazottak képzésének számtalan pozitív következménye lehet, úgy-
mint:

javuló munkaköri teljesítmény, rövidebb (be)tanulási idő, jobb morál, javuló képességek, alkalmazotti potenciál, motiváció, valamint csökkenő fluktuáció, kevesebb hiányzás, növekvő flexibilitás, jobb egészségi és baleseti helyzet. Eredményezhet kisebb menedzseri időráfordítást, amennyiben elősegíti a delegálást, sőt még a karrierfejlesztést, az utódlástervezést és a szervezeti változást is segítheti. Mindezek közül a képzés általános céljaivá *Carrell* és szerzőtársai ('89) szerint a következők váltak:

- * teljesítmény-megerősítés - ha a teljesítményhiány oka a hiányos szakértelem,
- * a szakértelem naprakészen tartása (főleg vezetőknél),
- * a munkaköri kompetencia javítása új, vagy újonnan előléptetett alkalmazottnál,
- * a problémamegoldás segítése,
- * előkészítés előléptetéshez,
- * az új alkalmazott orientálása.

Az általános célok konkrét megfogalmazásához azonban a szervezet sajátosságainak elemzésére, a képzési igény becslésére, elemzésére van szükség, ami különböző - munkaköri, szervezeti egység, illetve szervezeti - szinteken végezhető. Ennek elemeit illetve folyamatát szemléltetem a 4.6. sz. ábra segítségével. A képzési igény feltárásának, a folyamat során leggyakrabban alkalmazott módszerei az attitűdvizsgálat, a magatartás megfigyelés, a kérdőívek, a tesztek, a teljesítményértékelés, a vezetői és alkalmazotti interjúk és az értékelő központok megállapításai.

A képzésre nyomást gyakorló tényezők feltárása a szervezet-, személy-és feladatelemzés segítségével történhet.



4.6. sz. ábra: A képzési igény-beclés folyamata

Forrás: O'Neill, K. (1994): Szervezeti tanulás és magas teljesítményű szervezetek. TQM Workshop előadás segédlete, (kézirat) Budapest

E folyamat végén tudjuk megfogalmazni a képzés konkrét céljait, azt, hogy mit kell tudnia a képzési program befejezése után a résztvevőnek. Ezekből a célokból vezethetők le az alkalmazandó képzési módszerek, technikák, készíthető el a program terve, de alapul szolgál a program befejezése után annak értékeléséhez is. Ezért a jól megalapozott és megfogalmazott képzési céloknak kulcsszerepe van a képzés hatékonyságának biztosításában.

A képzési, fejlesztési fázisban azt a képzési formát kell kiválasztani, amely a leghatékonyabb az igényelt magatartásváltozás eléréséhez. A képzési technikák egyik csoportja a munkavégzés közbeni - on-the-job training - illetve a munkavégzésen kívüli - off-the-job training - képzés. Az utóbbiak lehetnek ún. házon belüli, vagy vállalaton kívüli programok.

Bármelyiket választjuk is, még meghatározandó, hogy milyen módszereket alkalmazzunk. A választási lehetőség itt is széleskörű: előadás, megbeszélés, esettanulmány, programozott tanulás, T-group, rotáció, szimuláció stb.

Az utolsó fázis az értékelés, melyben *Milkovich*-ék ('88) szerint a következő négy szint illetve kérdéskör vizsgálható:

Hogyan reagáltak a résztvevők? Mit tanultak a résztvevők? Hogyan változott meg a résztvevő a magatartása? Milyen szervezeti célok elérését sikerült befolyásolni?

A képzési rendszer modelljének elemeit áttekintve, implicit módon találkozhatunk azzal is, hogy milyen más SZ/EEM funkciókkal vannak kapcsolatban. Idézzük föl ezeket most explicit módon is megfogalmazva!

A munkaerő-terv meghatározza a szaktudás-hiányt. Ezt megszüntetni vagy *toborzással* lehet (buy), vagy a meglevő szaktudás, szakértelem *fejlesztésével* (make); *A teljesítményértékelés* egyik fő célja, hogy meghatározza az elvárt és a tényleges teljesítmény közötti eltérést. Azt az eltérést, ami képzés útján csökkenthető.

Az újonnan megszerzett szaktudást fizetésemeléssel, vagy előléptetéssel lehet elismerni. Ez a képzés és a *kompenzáció* kapcsolatára hívja fel a figyelmet.

A képzés és a fejlesztés megnevezést (angolul: training és development) eddig együttesen, megkülönböztetés nélkül használtam. A két terminológia között azonban természetesen nemcsak hasonlóságokat, hanem különbözőségeket is találhatunk.

Eddigi együttes használatukat elsősorban az magyarázza, hogy rendszerei kialakításakor és működtetésekor - az előzőekben tárgyalt - azonos fázisok és elemek - az igényfelméréstől az értékelésig - alkalmazandók.

Közös bennük továbbá pl., hogy az állandósuló változások okán egyre fontosabbak a szervezetek életében.

A fontos alapjellemzők azonosságai mellett a köztük levő különbségek sem elhanyagolhatók. Nézzünk ezek közül is néhányat!

- * A két megnevezés mögött az egyik különbség - az angolszász irodalomban - az érintettek illetve résztvevők körének eltéréséből fakad. Míg a képzésben résztvevők, a kék-és fehérgallérosok (a fizikai és irodai alkalmazottak), a fejlesztésben érintettek a vezetők, a menedzserek.
- * A következő különbség némileg az előzőekből fakad, ugyanis, míg a képzés főleg a technikai jellegű szakértelmet erősíti, addig a fejlesztés pedig a szakértelem szélesebb körére vonatkozik.
- * A harmadik típusú különbség az, hogy míg a vezetésfejlesztés hosszútávú célt teljesít, a képzés főleg rövid távra koncentrálni.

- * A program fázisait és lépéseit illetően lényeges különbség főleg a használatos technikákban azonosítható (pl. esetjátékok, bizottságba delegálás, szerepjátékok, esettanulmányok, T-group), valamint abban, hogy itt különlegesen fontosak a sikeres vezetésfejlesztési programok biztosításának előfeltételei: az objektív, eredmény-orientált teljesítményértékelés, a hosszútávú tervezés, a felsővezetői támogatás és a változást preferáló, igénylő szervezeti közeg.

Összefoglalásként megfogalmazható, hogy a személyzet, az emberi erőforrások képzésének, fejlesztésének egyik funkciója az, hogy segítse a szervezetet szembenézni azokkal a kihívásokkal, amelyeket a technológiai és más változások okoznak oly módon, hogy kialakítja az új követelményekhez történő igazodás képességét. Másik alapfunkciója, hogy segítse elérni azt a teljesítményszintet, amely a túléléshez, a versenyképesség fenntartásához szükséges.

A kételemű, gyakran együtt teljesítendő célrendszer alapján úgy vélhetjük, hogy a mai szervezetek mindegyike nagy figyelmet és költséget fordít a képzésre. Ez azonban a nyugati gyakorlatban sem általános, bár egyre inkább, egyre több szervezetre igaz. Vannak azonban ott is szép számmal olyan vállalatok, melyek - munkaerő-piaci pozíciójuk miatt ill. stratégiájukhoz illeszkedően - kevés pénzt költenek a képzésre. Inkább készen megvásárolják a számukra szükséges szaktudással rendelkező alkalmazottakat.

Idehaza a szocialista vállalatok készítettek képzési terveket, támogatták alkalmazottaik továbbképzését, részt vettek a szakképzésben, viszonylag sok pénzt költöttek az alkalmazottak - a beosztottak és a vezetők - képzésére. A képzési rendszer előzőekben bemutatott modelljének elemei közül azonban kevés volt ismert és megvalósított. Emiatt az olyan modellek, mint például a VOMP (Vállalatorientált Menedzserképzési Program) *Farkas és Elbert* ('94) megítélése szerint éppúgy, mint folyamatának főbb lépéseiben idehaza még ma is innovatív megoldásnak minősíthetők.

Alkalmazotti kapcsolatok

A munkaadó és a munkavállaló különböző szinteken és megvalósulási formákban, sokszínű kapcsolatban áll egymással, aminek a *munkaügyi kapcsolatok* csak egy meghatározott, szűkebb területét fedik le. Azt, amikor lét-és munkavállalói érdekek együtt jelennek meg, és kapcsolódnak a munkaadói érdekekhez. Ez a kapcsolat lehet együttműködés vagy ütközés, tartalmát tekintve lehet jog-vagy érdekvita. Kiindulópontja általában a munkaadói és munkavállalói érdekek között létező érdekkülönbség, ami önmagában feszültséget, ellenállást, konfliktust teremt.

A munkaügyi kapcsolatok épp azért jönnek létre, hogy megelőzzék vagy feloldják a kialakult (vagy esetleg csak potenciálisan jelen lévő) konfliktust, integrálják a két érdekszférát, segítsék elő ezek között a konszenzus megteremtését, a kölcsönösen előnyös együttműködést. (László '94)

A munkaügyi kapcsolatok mindig munkaadó/munkavállaló viszonyra vonatkoznak, a munkaviszonnyal függenek össze. Elsősorban az eredetileg gyengébb pozícióban lévő munkavállalók olyan érdekérvényesítési szándékát tükrözik és szolgálják, ami a munkaviszonyon keresztül szorosan kötődik a munkaadói érdekekhez.

László ('94) szerint a munkaügyi kapcsolatok szokásos felosztásaként a kapcsolatok két nagy, eltérő területét különböztethetjük meg: a munkaadó és a szakszervezet közötti *kollektív tárgyalásokat*, illetve a *participációt* vagyis a munkavállalók részvételét a vezetői döntésekben. Az előbbi az elosztási viszonyokban megjelenő ellentét feloldására irányul, egy eredendő konfliktusos folyamatot próbál békés, tárgyalásos úton kezelni. Kollektív tárgyalások folytatására és megállapodás kötésére egyik oldalról a munkaadó vagy érdekképviselői szervezete, másik oldalról a szakszervezet jogosult.

A participáció ezzel szemben, az üzemi folyamatokban potenciálisan megjelenő érdekellentétek megelőzésére és feloldására hivatott. Nem harci, hanem kiegyensúlyozó szereppel biztosít részvételt az üzemi döntési folyamatokban, és nemcsak a szakszervezet tagságát, hanem a munkavállalók összességét képviseli. A következő, 4.11. sz. táblázat a két terület azonos és eltérő vonásait, valamint kapcsolatait foglalja össze.

A kollektív tárgyalás és a participáció jellemzői

Ismérvek	KOLLEKTÍV TÁRGYALÁS	PARTICIPÁCIÓ
funkciója	érdekképviselés, érdekvédelem, érdekegyeztetés	
tárgya	elosztás, munkaviszony	munkafeltételek, a munkavégzés körülményei
célja	kollektív szerződés, folyamatos érdekvédelem	munkavállalókat érintő üzemi döntések befolyásolása
jellege	konfliktusos helyzet tárgyalásos feloldása	nem konfliktusos, folyamatos kapcsolat
szervezete	szakszervezet	üzemi tanács
ereje	szervezettség, tagság, harc	jog, kapcsolat (nem harcolhat)
bázisa	aktív, szervezett munkavállalói tagság	a munkavállalók egésze, képviselők
szervezése	koalíciós szabadság, önként vállalt tagság, képviseleti elv	munkavállalói jog, mindenki választó és választható, képviselet
autonómia	a tagság választ, dönt, közvetlenebb kontroll	választás után önállóan dönt, visszahívható
tagoltság	vertikális szervezet	központi, üzemi ÜT
egymásra- utaltság	az ÜT-választás a reprezentativitás mércéje, a KSZ feltétele	a KSZ határozza meg a jóléti források nagyságát
jogosítványok	eltérő működési kör, de azonos, egymást átfedő információs bázis, javaslattevési, véleményezési jog	

Forrás: László Gy. (1995): Emberi erőforrás gazdálkodás és munkaerő-piac. JPTE KTK Pécs, p. 186.

A *kollektív tárgyalás* általában kétpólusú kapcsolatrendszer keretei között zajlik. Célja a munkaadó(k) és munkavállalók között megállapodás, szerződés kötése a munkavállalók - munkaviszonyhoz kapcsolódó - igényeiről, a munkavállalói érdekek érvényesítéséről. Tartalmát tekintve ez elsősorban a jövedelem megállapítását (tarifák, béremelési ütem, különböző juttatások) és a tágabban értelmezett munkafeltételek (munkaidő, szabadság, képzés, alkalmazási és elbocsátási eljárások), valamint a két fél közötti kapcsolatok elveinek, normáinak és szabályainak meghatározását jelenti. A kollektív szerződések között a megállapodás szintje, a szerződés hatóköre és tartalma szerint lényeges különbségek lehetnek. Hatékonyságuk a jól előkészített, lefolytatott kollektív tárgyalásoktól függ, melyek eredményét a felek elfogadják és betartják.

A *participáció* László ('94) felfogásában intézményesített részvételi lehetőséget biztosít a munkavállalók számára a vállalati döntési folyamatokban. Ez a munkavállalókat alanyi, munkavállalói pozíciójuknál fogva megillető jog. Ez azt jelenti, hogy a munkavállalókat, (pontosabban azok képviselőit) véleményalkotási, javaslattevési, esetenként együttdöntési jog illeti meg a döntéshozatali folyamatban, illetve képviselőt nyernek a döntési jogosítványokkal rendelkező vállalati vezető testületekben.

A legfontosabb döntési szinteknek megfelelően, a participáció is alapvetően két szinten jelenhet meg: vállalati szinten, ahol a stratégiai, tulajdonosi döntések születnek, illetve üzemi szinten, ahol a mindennapi működésről döntenek, ahol a munkafeltételeket alakítják. A participáció, ennek konkrét szervezeti megjelenésétől függően tovább differenciálódhat.

Az európai gyakorlat különbözik abban, hogy van ahol törvényi felhatalmazással jön létre a munkavállalói képviselő (pl. Németország), van ahol ez formálisan lehetővé tett ugyan, de garanciák és komolyabb érdekképviselési és politikai támogatás nélkül (pl. Olaszország), más országokban egyedi tarifaszervezetek biztosítanak jogot erre (pl. Svájc), vagy szokásjog alapján működik a munkavállalói képviselő.

A kollektív tárgyalások nem mindig vezetnek megállapodáshoz, együttdöntési jog esetén az üzemi tanács és a munkaadó sem jut mindig közös álláspontra, vagyis a tárgyalások egy adott - továbbra is konfliktushorodó pozícióban - konszenzus nélkül megszakadhatnak. A munkaügyi kapcsolatok rendszere erre az esetre konfliktuskezelő eljárásokat alakított ki. Jogviták esetére a munkaügyi bíraskodást, az érdekviták megoldására harmadik fél bekapcsolásával a békítő tárgyalásokat, a közvetítést, a döntőbíráskodást. A megállapodás elérésének végső eszköze pedig a munkaharc, a sztrájk különböző formái.

A munkaadók és munkavállalók kapcsolata a munkaügyi kapcsolatok területein túl, sok más elemet is tartalmaz. Ezek alakítása a kollektív kapcsolatok, a szakszervezetek jelenléte mellett is fontos lehet, nem beszélve a szakszervezetek nélküli szituációkról.

Az *alkalmazotti kapcsolatok* programjának tervezésekor *Milkovich* és szerzőtársa ('88) szerint a következő kérdéskörök igényelnek döntéseket:

Kommunikáció - Milyen módon közelítsük az alkalmazottak felé, a szervezet filozófiáját, irányelveit, szabályait, elvárásait? Milyen csatornákat nyissunk a lefelé és a felfelé irányuló kommunikáció számára?

Védelmezés - A munkahely milyen aspektusai veszélyeztetik az alkalmazottak egészségét? Vannak-e a biztonságra vagy az egészségre veszélyes tényezők? Származhat-e ez a munkatársaktól, - úgymint AIDS, dohányzás, zaklatás, drog, alkohol stb?

Segítségnyújtás - Hogyan válaszoljunk az egyes alkalmazottak speciális igényeire? -pl. a család és a munkakör konfliktusaira, vagy a stresszre?

Együttműködés - Milyen mértékben osztható meg a döntéshozás és kontroll?

Konfliktus és fegyelmezés - Hogyan oldjuk meg a fegyelmi problémákat? Milyen eljárásokat alkalmazunk a problémás alkalmazotti magatartás és más konfliktusok esetén?

A munkaügyi kapcsolatok hazai feltételrendszere szabályozott ugyan, működése és hatása azonban még távol áll a nyugati gyakorlattól. Nehezen indul a szakszervezetek valódi szerepének kialakulása. Az alkalmazotti kapcsolatok utóbb sorolt területei, formái pedig még az igény szintjén sem igazán vannak jelen a hazai szervezetek életében. Mindezek erősen rányomják bélyegüket az előzőekben bemutatott területeken választott egyedi megoldásokra éppúgy, mint a menedzsment általános beállítottságára.

Az integráció típusai és eszközei

Ahogy az a modellépítés fejezetében láttuk, a stratégiai integrációt az emberi erőforrás menedzsment elsődleges sajátosságai közé sorolták, ugyanakkor kevésbé operacionalizálták, így az empirikus megfigyelésének szempontrendszere e téren kidolgozatlan, felszínesnek minősíthető.

Az ellentmondás feloldására, az integráltság eléréséhez vezető potenciális utak, eszközök bemutatására, leírására - előzetes ígéretem szerint - külön alfejezetet szentelek. Az integrációs eszközök típusait és jellemzőit itt csak olyan részletességgel tárgyalom, amit elengedhetetlennek ítélek jelenlétük, megvalósulásuk azonosításához, ill. a modellbeli különálló box tartalmának megvilágításához.

A potenciálisan használható integrációs eszközök sokféleségét a továbbiakban három típusba csoportosítom és így mutatom be.

Az integrációs eszközök csoportosításához, a típusképzéshez, Guest elképzelését ill. definícióját használok kiindulási alapul. Ő a stratégiai integrációt, mint személyzetpolitikai célt tüntette fel. A SZ/EEM integráció célként való pozicionálását el nem fogadva, a legfontosabb területek elkülönítését követendőnek ítélem. Idézzük hát vissza, hogyan is definiálta a stratégiai integrációt Guest ('89)!

"a stratégiai integráció részben azt hivatott szolgálni, hogy az HRM teljesen integrálódjon az üzleti stratégiai tervek készítésbe, ezen kívül azonban a személyzeti funkcionális területen, a tevékenységek közötti, valamint a szervezet hierarchiaszintek közötti integrációt is igényli. Az utóbbit az értve, hogy a vállalati vezetők elfogadják és mindennapi munkájuk részeként alkalmazzák az HRM programjait, választott gyakorlatát."

A Guest által képzett integrációtípusok, csoportok tartalmát megtartva, azok megnevezésében kiegészítés és pontosítás után, az általam képzett csoportok a következők:

- *stratégiai integráció*, ami a Guest által említett első területre, csak az HRM és az üzleti stratégia viszonyára vonatkozik,
- *a vertikális integráció*, amely a guesti integrációtípus harmadikként említett területet célozza lefedni, és a
- *horizontális, vagy intra-funkcionális integráció*, mely az HR funkcionális területen, kölcsönös kapcsolatokat hivatott biztosítani.

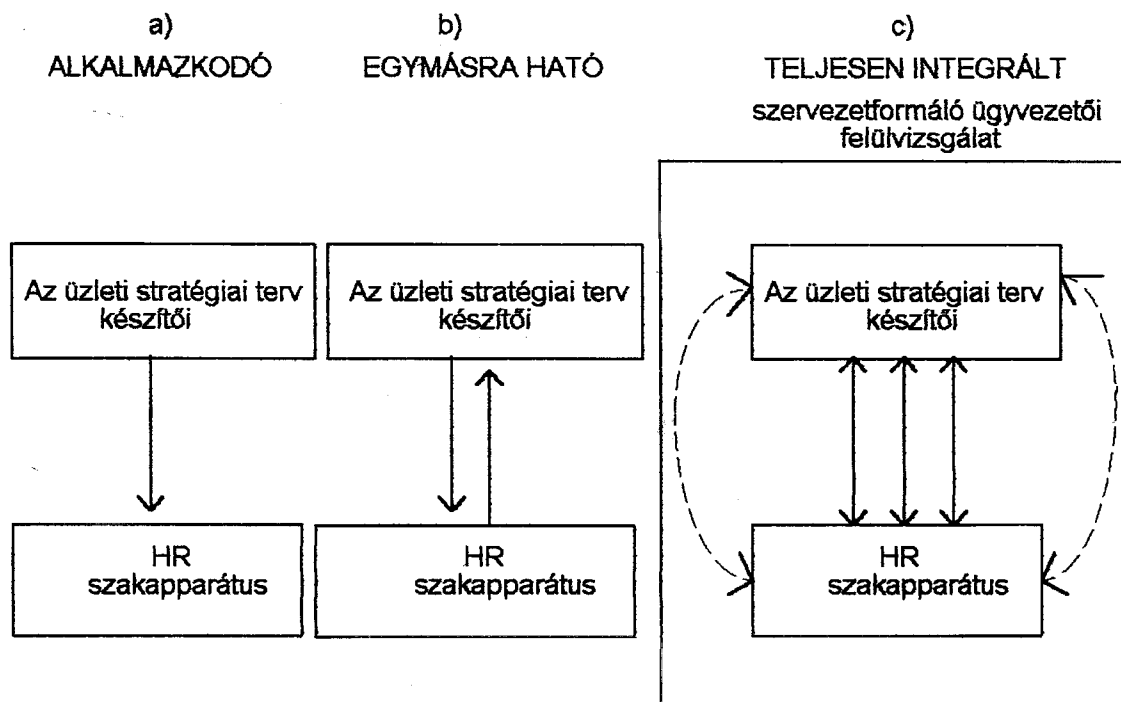
A széttagoltan megjelenő tevékenységek esetén minél több típusú integráció valósul meg egy szervezeten belül, minél többféle eszközt használva, annál nagyobb mértékűnek ítéltető a SZ/EEM funkció szervezeti integráltsága.

Stratégiai integráció

Az elméleti szakemberek legtöbbször véleménye szerint az HRM megvalósulásának alapvető feltétele, az HR szempontok stratégiai szintre kerülése és az üzleti stratégiába integrálódása.

Többek szerint, az utóbbi létrejötté - az HR specialista üzleti stratégiakészítő csoportban való részvételével - egyúttal a személyzet kezelésének speciális módja, - az HRM - megvalósulását eredményezi. E feltételezés kiegészítése, korrekciója már a III. fejezetben megtörtént. Itt, most csak a stratégiai integráció lehetséges fokozatai megfigyelhető tartalmának, és a teljesnek minősíthető integráció kapcsolatrendszerének illusztrálása van hátra.

Az üzleti stratégiai tervet készítő csoport és az HR apparátus közötti elképzelhető kapcsolatok főbb típusait a 4.7. sz. ábra szemlélteti.



4.7. sz. ábra: Az üzleti stratégia és az HRM kapcsolatrendszere

Forrás: Butler, J.E.-Ferris, G.R.-Napier, N.K. (1991): *Strategy and Human Resources Management*. South-Western Publishing Co. Cincinnati (Ohio) p.18.

Az ábrabeli első kapcsolattípusban (a) az HR alkalmazkodó magatartást tanúsít, csak az üzleti stratégia megvalósításában kap szerepet, annak elősegítése a fő feladata, mert az HR funkcióterületeket alapvetően válasz-eszközöknek tekintik.

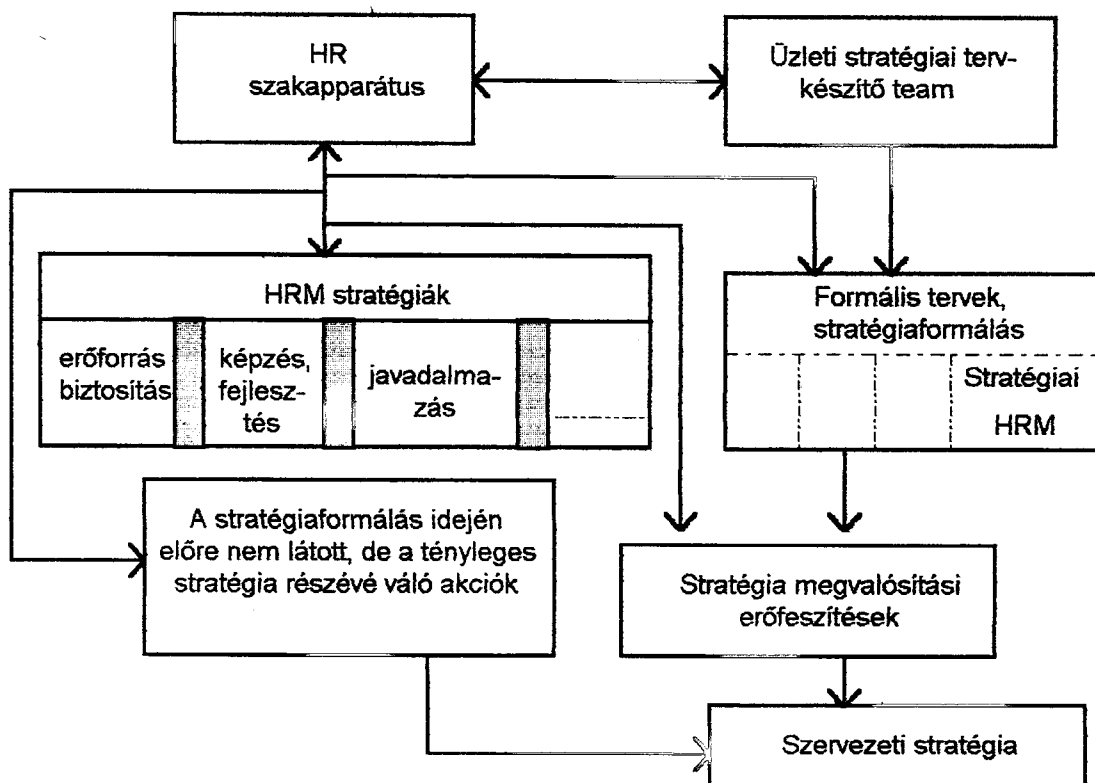
Az egymásra ható viszonyban (b) a kapcsolat, túlmutat(hat) a stratégiaalkotásban való részvételen, amennyiben az HR szempontrendszer közvetlen befolyást gyakorol a cég általános menedzsment filozófiájára is.

A harmadik, a teljesen integrált közelítés - ha megvalósul - dinamikus, sokoldalú egymásrahatást biztosít, amelyben a viszonyosságon alapuló kapcsolat helyére a kölcsönhatás áll. A kapcsolatok az ábra szerint (c) is sokrétűek, és egyidejűleg oda-és visszahatóak.

A szaggatott vonal azt jelzi, hogy a szervezeti hatékonyságbiztosító kommunikációs folyamat formális követelményein túl, informális elemek is életbe lépnek, melyeknek közvetlenebb hatása is lehet a szervezet stratégiájára.

Az HR funkció vezetőjének az üzleti stratégiakészítő csoportban való részvétele fontos, de nem meghatározó elem abban, hogy a fenti kapcsolattípusok közül melyik valósul meg. Az alkalmazkodó és egymásra ható kapcsolattípus ugyanis jelenlétében éppúgy elérhető, mint kívülállása esetén. A teljesen integrált variáció létrejötte azonban nem igazán képzelhető el az HR képviselő folyamatos jelenléte nélkül. A stratégiaalkotó teambeli tagság azonban nem garantálja, csupán potenciálisan lehetővé teszi a teljesen integrált (c) megoldás megvalósulását. Emiatt a stratégiai integráció mértéket csupán jelenlétével mérni - ahogyan ezt általában javasolják, ill. teszik - véleményem szerint nem elégséges.

Az HR és az üzleti stratégia teljes integrációjának előfeltétele ugyan e terület képviselőjének aktív, folyamatos jelenléte a stratégiakészítő teamben. Ennek eredményeként alakulhatnak ki és valósulnak meg azok a 4.8. sz. ábrában feltüntetett kapcsolatok, melyek az HR stratégiai integrációját ténylegesen biztosíthatják.



4.8. sz. ábra: A szervezeti stratégia és a stratégiai HRM, illetve az HR stratégiák kapcsolatai

Mindezek alapján, véleményem szerint a stratégiai integráció mértékének megítéléséhez, az HR specialista üzleti stratégiaformáló teambeli tagságának kiderítésén túl, a két csoport kapcsolatainak irányán alapuló, fent jellemzett kapcsolattípusok beazonosításán kívül, az előző ábra szemléltette kapcsolati területek meglétének vagy hiányának diagnosztizálása szükséges.

Vertikális integráció

Ebbe a csoportba olyan integrációs eszközök sorolhatók, melyeket *Khandwalla* (in Dobák és szerzőtársai '91) osztályozásában technokratikus koordinációs eszközökként ismerünk. Ezek legfontosabbjai a SZ/EEM területen is a tervek, politikák, eljárásmódok, az értékelés és az információs rendszer.

SZ/EEM tervezés és tervek

A stratégiai tervek mellett - de azok hiányában - is szükség lehet a rövidebb távú célok megfogalmazására, és az elérésükhöz hozzájáruló akciók kiválasztására. Erre szolgál(hat) az emberi erőforrás tervezés és annak egyik legfontosabb eleme, a létszámterv.

Az *emberi erőforrás tervezést* legáltalánosabban, a változó külső és belső feltételek elemzésén alapuló olyan folyamatként definiálhatjuk, (Karoliny M-né '94/2) amellyel a menedzsment meghatározza, hogy hogyan kellene elmozdulnia a jelenlegiből, a kívánatos emberi erőforrás pozícióba.

Az emberi erőforrás tervezése nem azonos a munkaerő-tervezéssel, sem a különböző személyzeti tevékenységek számára készítendő egyedi tervek összességével. Az emberi erőforrás tervezés összefogja a teljes emberi erőforrás rendszert, mert a célja olyan integrált emberi erőforrás politika és program-együttes kifejlesztése, ami az egyéni és a szervezeti célok elérését egyaránt biztosítja.

Az emberi erőforrás tervezés folyamata két alapvető fázisra bontható: az elemzésre és az akciótervezésre. Az első, a jelenlegi emberi erőforrás kondíció megítélése mellett, a jövőbeni feltételek, események információinak megítélését célozza, az emberi erőforráscélok megfogalmazása érdekében.

Az akciótervezéskor ezeket az információkat arra használják, hogy olyan integrált csomagot állítsanak össze az emberi erőforrás tevékenységekből programokból, amelyek biztosítják a szervezet számára a kompetens, elkötelezett alkalmazottakat.

Integrációs szempontból kiemelkedő jelentőséggel bírnak az elemzési fázis végeredményeként megszülető SZ/EEM célok, melyek sokféle formában jelenhetnek meg. (Karoliny M-né '93/2) Általában tartalmazzák a termelékenység megerősítését, a munkaerő-költség kontrollját, a törvényeknek való megfelelést éppúgy, mint az alkalmazotti magatartás sokféle elemének - úgymint munkateljesítmény, hiányzás, fluktuáció - befolyásolását.

Megfogalmazhatják a stabilitás biztosítását avagy a flexibilitás támogatását. A végső célok azonban mindig az alkalmazotti ill. a szervezeti hatékonysággal definiálhatók.

A tervekészítési folyamat egyik eredményeként olyan elemekhez jutotunk, melyek a fogalmi modell belső magjának utolsó boxát reprezentálják. Ez egyrészt arra hívja fel a figyelmet, hogy a megfogalmazott, artikulált SZ/EEM célok jelenléte az integráció mértékének mutatója, másrészt a tervezés - stratégiai és taktikai -, mint integrációs eszköz jelenlétének bizonyítéka.

Az emberi erőforrás célok sokféle forrásból származtathatók, de mindig két alapfunkciót teljesítenek: a személyzeti tevékenységeket a cél felé terelik, - így módon alapvető integrációs eszköznek minősíthetők- valamint olyan standardként szolgálnak, amelyek alapján a személyzeti eredmények megítélhetőek, értékelhetőek - melynek szerepére később még visszatérek.

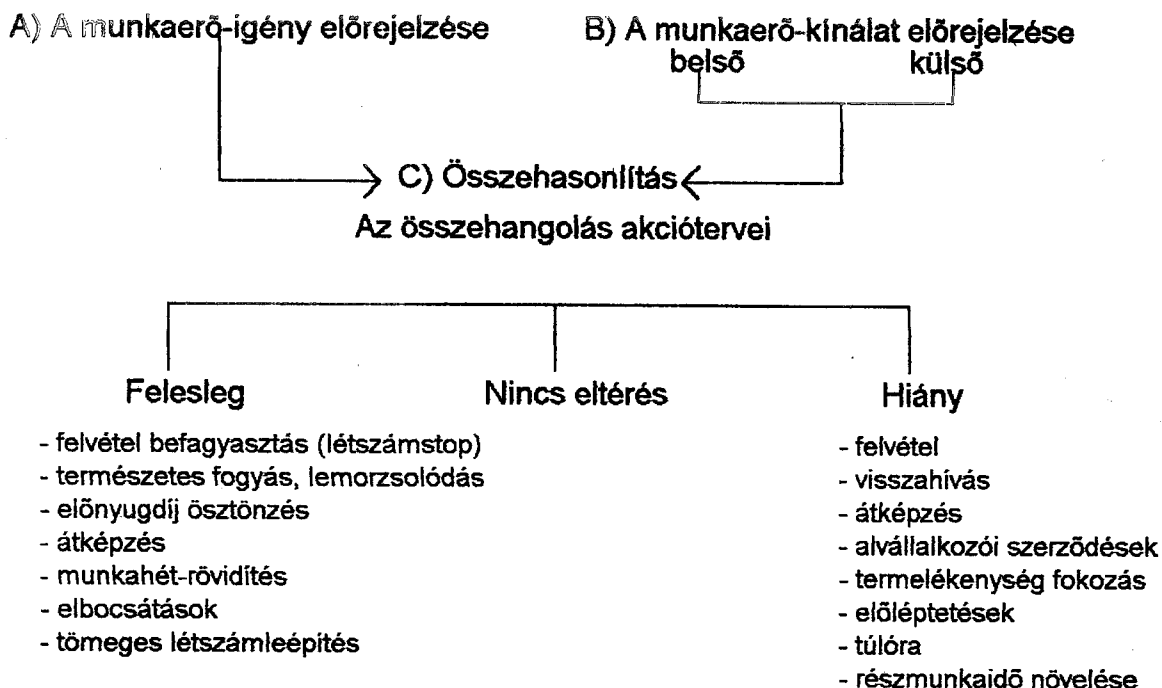
A *munkaerő-tervezés* a vertikális integráción kívül, a szervezet egyes funkcionális területei igényeinek integrálásához is hozzájárulhat.

A munkaerő-tervezés fő célja, a megfelelő számú és összetételű munkaerő biztosítása, a megfelelő munkakörbe, a kellő időre. Ennek eléréséhez három fázisra elkülönülő elemzési és döntési sorozaton keresztül juthatunk el. Ezek: a munkaerő-igény ill. a munkaerő-kínálat előrejelzése, valamint az eltérések megszüntetésére készülő akciótervek.

A létszámgény előrejelzéséhez használhatók ugyan objektív módszerek (statisztikai módszerek, trendek, arány-és korrelációelemzés, vagy munkatanulmányok), de gyakran a vonalbeli vezetők és más szakértők megítélésén alapuló, szubjektív módszerekre (szakértői becslés, Delphi módszer) kell hagyatkozni.

A munkaerő-kínálat előrejelzése, a belső és a külső források alakulásának elemzésére épít. A belső kínálatelemzésre használható technikák legismertebbjei a személyzeti leltár, az utódlási, utánpótlási ábra, a Markov-analízis.

Az előrejelzések összevetése alapján, az eltérések mértékének, helyének és arányának ismeretében fogalmazhatók meg az összehangolás akciótervei, melyek lehetséges tartalmát a 4.9. sz. ábra szemlélteti.



4.9. sz. ábra: A munkaerő-tervezés akciótervei

Forrás: Karoliny M-né (94/2): Emberi erőforrás tervezés In: Farkas F.-Karoliny M-né - Poór J. (Szerk.)(1994): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, p. 133.

A szervezet flexibilitásigényének kielégítése az akciótervek munkavállalói csoportokhoz rendelésével differenciáltan kezelhető.

Az elsődleges munkaerő-piac tagjaitól, a centrumot képező alkalmazottaktól általában a funkcionális flexibilitást várják el, melynek kapcsán a belső mozgás iránya, ideje és feltételei tervezendők.

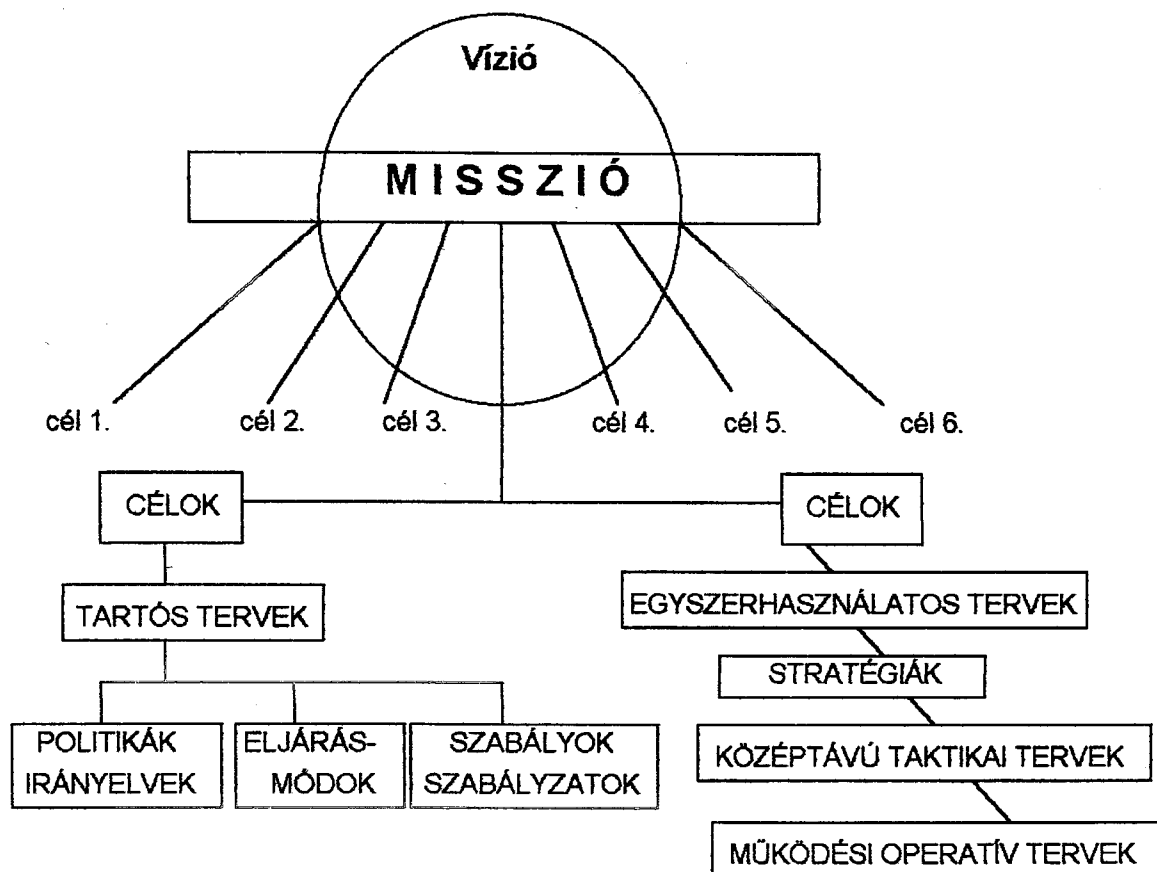
A másodlagos munkaerő-piac, - a periféria tagjai - további két csoportot alkotnak. Az egyik révén a számszerű flexibilitás oldható meg. Felesleg esetén, a körükből kikerülő elbocsátásokkal, hiány esetén munkaerő-bérléssel, alvállalkozói szerződések kötésével.

A periféria másik csoportjába tartozókkal a flexibilitás oly módon valósulhat meg, hogy velük csak határozott idejű szerződést kötnek, részmunkaidőben alkalmazzák őket, körükben alkalmazzák a munkakör-megosztást, valamint a toborzás elhalasztását.

Végeredményben tehát a létszámtervezés fázisainak azonosítása, az alkalmazott technikákon alapuló akciótervek léte, az integráció megvalósulásának és így mértéke kiegészítő megítélésének lehetőségét kínálja.

A mai piacgazdaság gyakorlatában a szervezetek a tervrendszer részének tekintik a stratégiát, a középtávú taktikai és a működési operatív terveket, a költségvetéseket valamint a politikákat, eljárasmódokat és a szabályokat, szabályzatokat is.

Az előzőekben felsorolt tervek osztályozhatók oly módon, hogy azok tartósak - kvázi állandók-e, vagy nem tartósak - úgymond egyszerhasználatosak. Mindkét típusú tervek - ahogyan azt a 4.10. sz. ábra szemlélteti - a szervezeti célok elérését hivatottak szolgálni, de meglehetősen eltérő módon.



4.10. sz. ábra: Az irányelvek, politikák helye a tervrendszerben

Forrás: In: Karoliny M-né ('95/2): *A személyzeti politika a menedzsment egy kihasználatlan eszköze. Marketing & Menedzsment. 2. sz. p. 33.*

A tartós terveket Higgins ('91) szerint azért dolgozzák ki, hogy az elkövetkező időszakban útmutatóul szolgáljanak a tevékenységekhez illetve, hogy keretet adjanak az egyedi tervekészítési tevékenységhez. Az egyszerhasználatos tervek közé tartoznak a tíz évre szólóak és a napi tervek egyaránt. E közelítésben a politikák, irányelvek helye a tartós tervek között található.

Tekintsük bár a tervrendszer elemének, vagy attól különálló eszköznek, a vertikális integrációban fontos szerepet tölthetnek be a személyzeti politikák, irányelvek, mint a követendő magatartás hosszabbtávú útmutatói.

A szervezeti hiteket és értékeket megfogalmazó megállapítások, kijelentések nem hatékonyak, nem igazán segítik a stratégiai célok elérését, ha nem alkalmazzák azokat a munkahelyeken, főleg az operatív vezetők szintjén. A támogatott hitek és a munkahelyi gyakorlat közötti rés áthidalására szolgál a személyzettel kapcsolatos elvek, a *személyzeti politika* megfogalmazása. Azért használják ezeket, hogy ily módon is hangsúlyozzák a szervezeti célokat és útmutatóul szolgáljanak a vezetőknek és az alkalmazottaknak, ha azok a személyzeti menedzsment kérdésköreivel találkoznak.

A személyzeti politikák, irányelvek a személyzeti tevékenységek széles körét fedhetik le, úgymint toborzás, fejlesztés, részvétel, munkakör-tervezés stb. A legfontosabb *politikaterületeket* Dessler ('91) jellemezte, választható elveik szélső eseteinek bemutatásával hat személyzeti tevékenységi kör kapcsán. Ezek a:

<i>Munkakör-tervezés</i>	A munkakörök flexibilitása. Szélesen vagy pontosan és szűken tervezett-e?
<i>Előrelépés</i>	Az előléptetés alapja a szenioritás vagy az érdem?
<i>Toborzás</i>	A belülről való előrelépés vagy a külső toborzás hangsúlyos?
<i>Képzés</i>	Hozzáférhetőek-e a formális képzési programok, vagy nem igazán? Ha igen kinek, milyen alapon?
<i>A panaszügyek intézése</i>	A formális panaszok úgy végződnek-e, hogy egy harmadik fél döntése érvényesül, vagy nem?
<i>Kommunikáció</i>	Az előzőeken kívüli más kommunikációs mechanizmus végződik-e döntőbíráskodással vagy nem?

Az előző politikaterületek között nem szerepel egy olyan kritikus elem - a *kompenzáció/javadalmazás* - mely szintén sokféle kérdéskörben igényelhet elvi döntéseket, úgymint:

- * Az egyéni vagy a csoportmagatartást jutalmazza-e a bérezési rendszer?
- * Megosssa-e a cég a profitot illetve az elért költségcsökkentést az alkalmazottakkal? Ha igen, hogyan?
- * Nyitott vagy zárt bérezési rendszert alkalmazzon?
- * Bevonja-e az alkalmazottakat a cég bérezési rendszerének tervezésébe, adminisztrálásába?

- * Mi a leghatékonyabb keveréke a pénzbeli és a nem pénzbeli javadalmazásnak a teljesítmény motiváció biztosításához?

A fentiekben felsorolt személyzeti politika-területen választható megoldások egy-egy cég gyakorlatában választott módját gyakran írásos formában is megjelenítik, hogy minden alkalmazott megismerhesse azokat. Sok szervezet ezekből nyomtatott formában megjelenített *személyzeti kézikönyvet* készít. A 4.12. sz. táblázatban ezekből közöl néhány idézetet.

4.12. táblázat

Példák az egyes politikaterületeken választott megoldásokra:

Résztétel

"Elvárjuk, hogy menedzsereink a szervezet minden szintjén konzultáljanak, tanácskozzanak beosztottaikkal minden őket érintő ügyben"
(engineering cég)

Javadalmazás

"Javadalmazási irányelvünk, hogy olyan foglalkoztatási viszonyokat és feltételeket biztosítsunk, amely versenyképes iparágunk összehasonlítható cégeinek felső negyedével."
(gépipari cég)

Az alkalmazottak áramlása

"Szervezetünk elkötelezett minden alkalmazottja számára az azonos alkalmazási és az előmeneteli lehetőségek biztosítására.

Az előrelépés és-haladás előfeltételei az önmaga, munkatársa és a szervezet üzleti céljai iránti pozitív beállítódás. Miközben elkötelezettek vagyunk a belülről való előléptetésnek, a szervezetnek minden munkakörbe a legalkalmasabb jelentkezőt kell kiválasztania."
(elektronikai cég)

Képzés

"Cégünk meggyőződése, hogy a jó képzés a siker kulcsa, ezért minden alkalmazottat ösztönzünk a cég által szervezett ill. külső kurzusokon való részvételre. A cég támogatja a szakmai szempontból szükséges tanfolyamok elvégzését."
(szállítmányozási cég)

Forrás: Karoliny M-né ('95/2): A személyzeti politika - a menedzsment egy kihasználatlan eszköze. Marketing & Menedzsment 2.sz. p. 38.

Az előzőek alapján az alkalmazottak által egyformán ismert elvek területei, tartalma, azok írásos, összefoglalt, kézikönyv formájában történő megjelenése, a vertikális integráció erősítésének további potenciális elemeit képezik, így mértéke megítéléséhez jelenlétük vizsgálható, ill. vizsgálandó.

Ha megkérjük bármelyik felsővezetőt, hogy mondjon véleményt szervezete személyzeti/emberi erőforrás menedzsment munkájáról, néhány másodperces gondolkodás után elénk tárja azt. Véleményformálását részben talán objektív adatokkal is alátámasztja - pl. a fluktuáció mértéke - de az sokszor inkább szubjektív benyomásain nyugszik.

Az ilyen jellegű vélemények is fontosak lehetnek ugyan, de a SZ/EEM értékelése, mint integrációs eszköz ettől lényegesen különbözik, mert a SZ/EEM hatékonyságát igyekszik formális eszközökkel feltárni, és célja a végzett munka javítása. Az e téren végzett munka, mint minden más szervezeti feladat - azonban legalább két szempontból ítéltető meg, értékelhető.

Armstrongék ('94) szerint *Tsui* és szerzőtársa megkülönböztetése - a folyamatkritérium (jól tenni a dolgokat abban az értelemben, *amit* csinálsz) versus eredménykritérium (helyes dolgokat tenni abban az értelemben, hogy milyen *eredményt* érsz el) - összecseng *Drucker* kategóriáival, az ő gazdaságosság (efficiency) és hatékonyság (effectiveness) definícióival. A druckeri értelemben vett HR hatékonyság megítélés, értékelés szerintük a következőket jelenti:

"annak a mértékét meghatározni, ahogyan az HR elvek, programok és gyakorlat, valamint az HR funkció által nyújtott tanács és támogatás hozzásegíti a vonalbeli vezetőket az üzleti célok eléréséhez, a működési feltételek kielégítéséhez".

E közelítésből vezethető le az értékelésnek az a típusa, - mely a nyugati gyakorlatban gyakrabban megvalósul - melynek fő célja az HR funkció kontrollja. A kontrollt szolgáló értékelés általában a pénzügyi auditálás formáját követi, és a szervezeti sikerhez való hozzájárulás alapján értékeli a végzett tevékenységeket és azt kérdezve, hogy: *Mi* az értéke az adott eljárásmodnak, programnak, munkaerő-állománynak? Érdemes-e megtartani azokat a szervezetben?

A SZ/EEM auditálás *Jarrell* ('93) megfogalmazásában *"általában szisztematikusan összeállított kérdéscsoportokon - checklist - alapuló felülvizsgálat az HR funkció, a szervezet és főbb tevékenységterületei megítélése érdekében. Az elemzés során az objektív mérőszámokat, mindezeket és az érintettek HR funkcióról kialakított szubjektív megítéléseit egyaránt felhasználja."* (*Jarrell* '93)

Az értékelés másik fő célja a tervezést segítő, megalapozó *értékelés*, amit az előzőtől eltérően alapvetően azért végeznek, hogy megállapítsák, hogyan és miért van értéke az adott tevékenységnek. Mindenekelőtt az érdekli, hogy: *Miért* van értéke az adott eljárásmodnak, programnak, munkaerő-állománynak a szervezet számára? *Hogyan*, és hol lehet azokat a legnagyobb mértékben kiaknázni?

A tervezést támogató értékelés a szervezeti tagok közötti nyomozás, kérdezősködés, tudakozódás szellemét igényli, ok-okozati kapcsolatokat keres, azt kutatja, hogy a felfedett kapcsolatok átvihetők-e más területekre.

Ehhez minél nyíltabb, őszintébb légkört igényel, ami az auditálás kontroll-légkörével nem igazán fér össze. A szervezetnek mindkét típusú értékelésre szüksége lehet, de azok a fentiek miatt nem kombinálhatók.

A tervezést szolgáló értékeléshez használható eszközök, módszerek sokrétűbbek is. Egyik csoportjuk alapvetően mennyiségi kritériumokat használ. Ezek vagy szervezeti szintűek, (úgy mint: hozzáadott érték/fő; profit/fő; árbevétele/fő, hozzáadott érték/munkaerő-költség) vagy más specifikus mennyiségi kritériumok. Az utóbbiak vagy az alkalmazotti magatartás kritériumaiból, (fluktuáció, hiányzás, balesetszám, javaslatok száma/fő, viták miatti idő kiesés) vagy a személyzeti részleg szolgáltatásával kapcsolatos kritériumokból (szakapparátus létszáma/alkalmazottak száma, beillesztés költsége/belépő, képzési idő/fő, költségkeret betartása, az üresedés megszüntetésének átlagos ideje) állhatnak.

A másik csoport főleg szubjektív megítélésre alapoz, az érintettek véleményét vizsgálja. Az érintettek egyik körének, az ügyfeleknek - belsők: operatív vezetők, külsők: kliensek, vevők - a megelégedettségét illetve panaszait, a rendszeresen gyűjtött felhasználói reakciókat méri. Más típusú vizsgálatokkal gyűjtik az alkalmazottak véleményét. Általában az interjú vagy kérdőív szolgál az attitűdvizsgálatok eszközeül, melyben az alkalmazottak véleményeit igyekeznek megismerni és értékelni olyan kérdésekről, mint:

- Milyen mértékben ítélik fair-nek pl. az előléptetés, a munkakör-értékelés, a teljesítményértékelés és/vagy a panaszintézés módját?
- Mennyire informáltak a számukra fontos ügyekben?
- Mennyire világos számukra, hogy mit várnak el tőlük?
- Mennyire elégedettek a munkafeltételekkel? stb, stb.

További értékelési módszerek lehetnek még, a foglalkoztatás költségadatainak illetve a részletezett célok elérésének a figyelése, a költség/haszon elemzés, a megvalósíthatósági elemzés, a reputáció-becslés és például a szervezetek összehasonlító elemzése, az ún. "benchmarking".

Az integráció erősítéséhez mindkét típusú értékelés hozzájárulhat. Hogy melyiket, milyen gyakorisággal alkalmazzák, és milyen technikákat használnak, az integráció mértékét befolyásoló tényező lehet. Különleges szerepe van e tekintetben az alkalmazotti attitűdvizsgálatoknak, hiszen vélemények megismerése alapján, ez igényeik, céljaik figyelembevételét, érvényesítését szolgáló eszközként is használható.

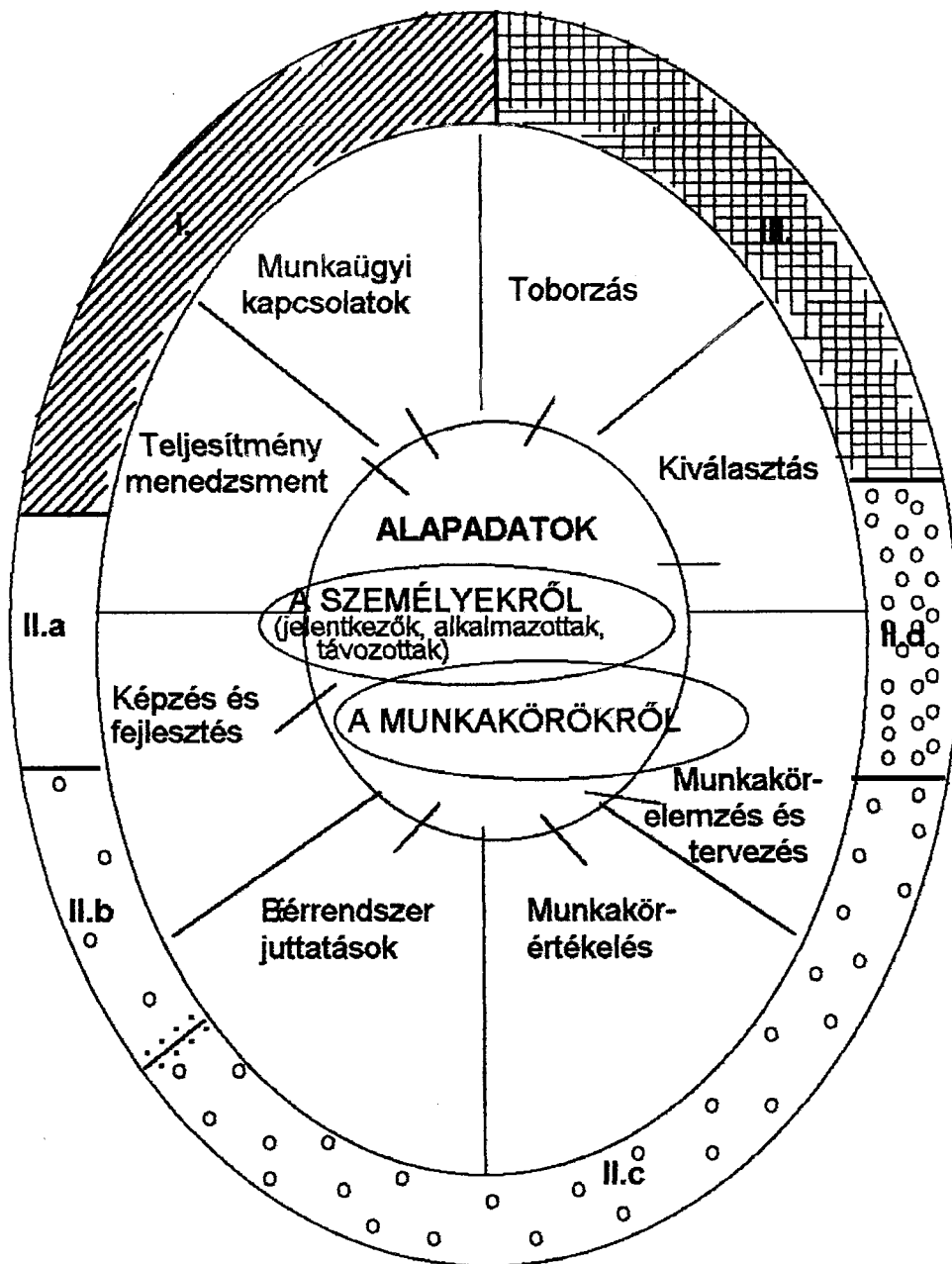
Információs rendszer (SZ/EEIR)



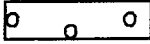
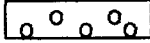
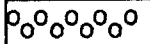
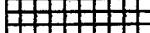

Az integrációs eszközök - pl. tervezés, értékelés - alkalmazásának előfeltétele a hatékony információs rendszer működtetése. Igényli azt azonban az HR tevékenységek végzése, végrehajtása éppúgy, mint az ezekkel kapcsolatos döntések meghozatala és hozzájárulhat a döntési igény megfogalmazásához is.

Ily módon a többi integrációs eszköz előfeltételeként éppúgy, mint önálló megoldásként, hozzájárulhat az integráció fokozásához, miként azt definíciója is aláhúzza.

Eszerint ugyanis a személyzeti információs rendszer (SZ/EEIR) az adatok gyűjtésének, tárolásának, karbantartásának, visszajuttatásának és helyessége biztosításának olyan szisztematikus eljárásmodja, amelyet a szervezet igényel alkalmazottairól, személyzeti tevékenységről és szervezeti egységei bizonyos jellemzőiről. (Karoliny M-né '95/4)

Az információs rendszerek különbözhetnek a gyűjtött alapadatok tartalmában, közbenső felhasználási területükben és az adatgyűjtés végső céljaiban. Ezek jellemző elemeit a 4.11. sz. ábrán foglaltam össze, melynek segítségével szempontrendszert kapunk az információs rendszer integráció-támogató mértékének megállapításához, ha még egy elemmel kiegészítjük az előzőeket. Ez pedig a számítógépes háttér és jellemzői.



-  I. A jogszabályokban előírt adatszolgáltatások teljesítése
 II. A szervezet alkalmazottakkal kapcsolatos adatigényeinek kielégítése
 II.a Költségkontroll (a személyzettel kapcsolatos költségkeretek meghatározása és betarttatása)
 II.b Teljesítmény-elvárások (termelékenység-alakulás)
 II.c Magatartás-befolyásolás (munkaidő-kihasználás, fluktuáció, hiányzás)
 II.d Negatív események elkerülése (sztrájk, baleset, egészségkárosodás)
 III. A személyzeti menedzsment tervezése, értékelése

4.11. sz ábra: A személyzeti információs rendszer modellje

Forrás: Karoliny M-né ('95/4): Az új munkaügyi-személyügyi törvényekhez kapcsolódó munkáltatói nyilvántartási és elszámolási feladatok. In: Időszerű Számvitel '95 Konferencia Tanulmánykötet. VTT. Baranya, Pécs, p.85.

Horizontális, intrafunkcionális integráció

A SZ/EEM egyes tevékenységterületei közötti összhangteremtés, együttműködés, kölcsönös figyelembevétel a horizontális integráció megvalósulását kívánja.

Az együttműködés, összhangbiztosítás két szempontból is értelmezhető, illetve betartandó követelmény. Ezek közül az első úgy szól, hogy az egyes tevékenységterületeken külön-külön alkalmazandó elvek, programok, technikák választásakor, azokat az elérni kívánt célból vezessék le. Illetve megfordítva, hogy azok együttesen és egymásra hatva, a minél teljesebb célelérést szolgálják. A horizontális összehangolás tehát egyúttal a vertikális kapcsolatokat, a szervezeti célt is vegye figyelembe.

Az ilyen típusú, a folyamatok integrációját célzó kísérletek a szervezet más, a funkcionális munkamegosztás miatt elkülönülő területein is megjelentek. Legismertebbek az MRP (Material Requirement Planning, Szükséglettervezési Rendszer), a JIT (Just In Time, Jól Időzített Termelés) illetve a logisztika. Ezek közös jellemzője, hogy az egyébként különálló szervezeti folyamatokat összehangolandó, jól definiált, válogatott technika-együttest alkalmaznak, előre megszabott lépések egymásutánjában. (Részletesebben lásd Dobák és szerzőtársai '91). Hasonló típusú próbálkozás a személyzeti menedzsment tevékenységterületeinek összekapcsolására pl. a PM betűszóval fémjelzett Performance Management, a *teljesítmény menedzsment*. (TM)

A nyugati szervezetek egy része gyakorlatát akkor is teljesítmény menedzselésnek minősíti, ha az "csak" a teljesítményértékelési eredményeket figyelembe vevő béremelési gyakorlatot, az úgynevezett teljesítményen alapuló bérezést (Performance Related Pay, PRP) fedi.

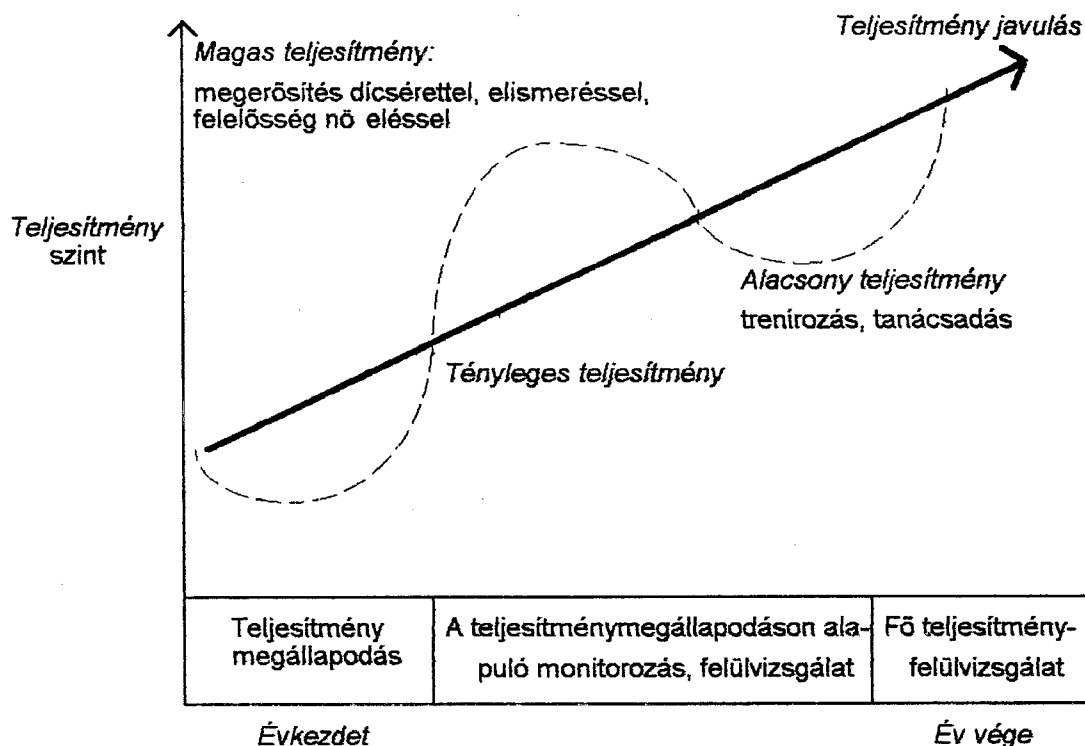
Egyre inkább kikristályosodni látszik azonban egy olyan sajátos, meghatározott tevékenységek egymásutánjából álló folyamat, ami több ettől és a teljesítmény menedzsment megnevezést viseli.

Ez a megoldás a teljesítmény menedzselésének és jutalmazásának a teljesítményhez kapcsolódó bérnél integráltabb megoldását igénylő elvárásra született válasz, mely *Neale* ('91) szerint a következőkkel jellemezhető:

A teljesítmény menedzsment a jobb szervezeti, csoport és egyéni teljesítmények elérésének olyan eszköze, amely a teljesítmény megegyezéssel keretek között tervezett céljain és szintjein alapul. Az emberek menedzselésének olyan szisztematikus megközelítése, mely a teljesítményt, a célokat, a mérést, a visszacsatolást és az elismerést használja eszközként az alkalmazotti potenciál maximális hasznosítására történő motiválásban. Felölel minden, a szervezetek és menedzsereik által használt formális és informális módszert, amit azok az elkötelezettség és az egyéni valamint a szervezeti hatékonyság fokozására vetnek be.

A menedzserek és az általuk vezetettek közös részvételével kialakuló, ismétlődő tevékenységsor, mely az eredmények javítása mellett a munkakapcsolatok minőségét is szem előtt tartja.

A jó teljesítmény menedzsment végülis azt jelenti, hogy az emberek előtt világosak a prioritások, tudják, hogy aktuálisan mi a teendőjük, mit kell elérniük és ezzel milyen módon járulnak hozzá a csoport és a szervezet teljesítményéhez. Hogy hogyan működik a fentiekben jellemzett teljesítmény menedzsment, a 4.12. sz. ábra szemlélteti.



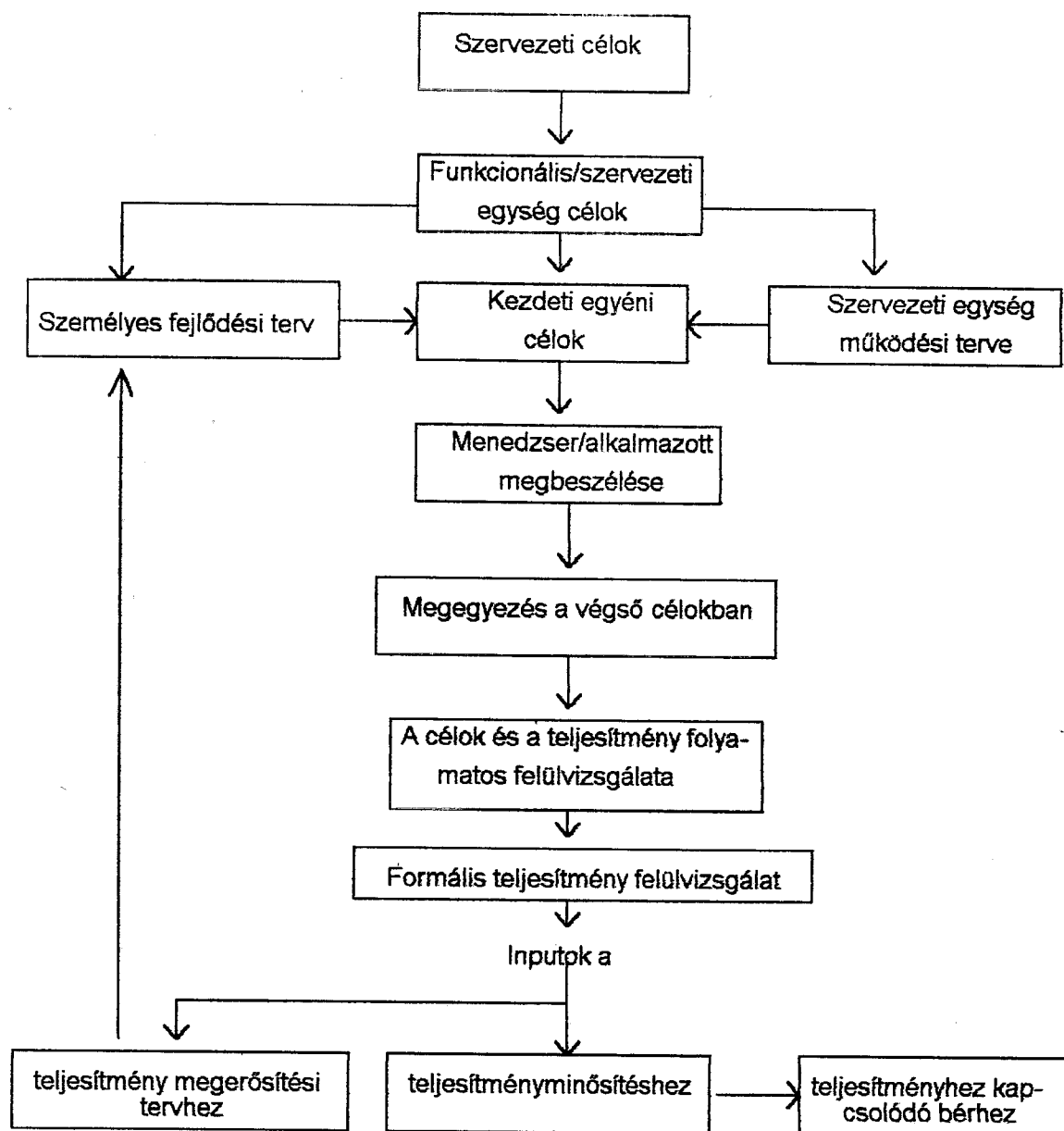
4.12. sz. ábra: A teljesítmény menedzsment fázisai

Forrás: In: Karoliny M-né-Farkas F. (95): Teljesítményértékelés, teljesítménymenedzsment. Publ. Univ of Miskolc, Series I. Economic Sciences, Vol. 2. p. 103.

A folyamat a menedzser és beosztottja közötti megállapodással kezdődik, melyben rögzítik a teljesítmény-és fejlődési elvárásokat.

A magas teljesítményt dicséréssel, elismeréssel és felelősségnöveléssel erősítik. Alacsony teljesítmény esetén azonnali tanácsadásra és trenírozásra kerül sor, nem megvárva ezzel az évvégi visszacsatolást, amikor az ilyen jellegű észrevételek a konstruktív megbeszélést veszélyeztethetik. Az évvégi, fő teljesítmény felülvizsgálat bizonyos mértékig leltározást jelent, de itt a hangsúly már az előrettekintésen, a jövő évi teljesítménymegállapodáson van.

A teljesítmény menedzselési rendszer központi magja ez a közös megegyezés, vagy szerződés, amelyen a teljesítmény megerősítésére irányuló elkötelezettség alapul. A rendszer további elemeit, a célkitűzési és felülvizsgálati folyamat összekapcsolódását végül a 4.13. sz. ábra foglalja össze.



4.13. sz ábra: A célkitűzési és felülvizsgálati folyamat

Forrás: In: Karoliny M-né-Farkas F. (95): Teljesítményértékelés, teljesítménymenedzsment. Publ. Univ of Miskolc, Series I. Economic Sciences, Vol. 2. p. 105.

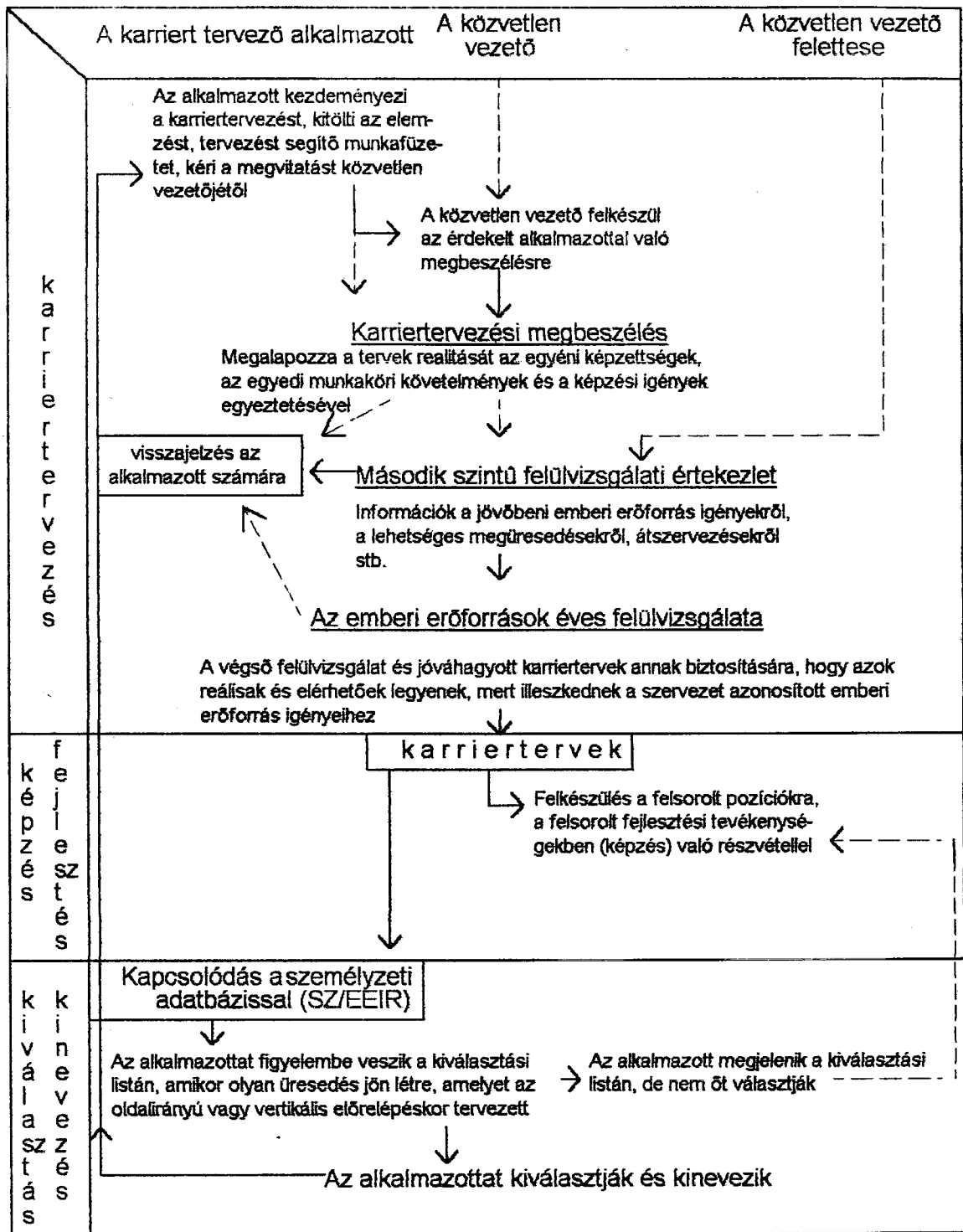
Az együttműködés, összangbiztosítás másik típusú követelménye azt várja el, hogy az egyes tevékenységterületek ne csak önállóan, illetve a szervezeti célhoz illeszkedve működjenek, hanem egymás eredményeit a lehető legnagyobb mértékben felhasználva. Ennek lehetséges területei közül a *karrier menedzsment* példáját emelem ki.

A gyakorlatban nagyon sokféle programot működtetnek a vállalatok karriertervezés, karrier menedzsment címszó alatt.

- * Egyes vállalatoknál a karrierterveket elkészítik az alkalmazottak számára, az érintettek minimális bevonásával vagy bevonása nélkül.
- * Néhány vállalatnál az alkalmazottak maguk készítik el karrierterveiket. Képzettségi jellemzőik és munkatörténetük kritikus elemzése alapján tervezik meg a szervezeten belüli, legjobb előrejutási utat.
- * Más vállalatoknál "karrier tanácsadó"-val is találkozhat az alkalmazott, hogy segítséget kaphasson tőle a fenti feladatok elvégzéséhez.

Ha ennyiben kimerül a karriertervezés, akkor van egy kézenfekvő problémája. Nincs formális eljárás a felülvizsgálatra és jóváhagyásra, illetve nem biztosított az elkészülő tervek szervezeti "szentesítése". Mivel az ilyen eljárás nem kapcsolódik formálisan a szervezeti igényekhez, vagy a kiválasztási és kinevezési rendszerhez, az ilyen karrierterv nem sokkal több, mint egy "álom-lap". Hosszútávon pedig ez a helyzet ahelyett, hogy pozitív attitűdöt fejlesztene ki az alkalmazottakban, inkább negatív beállítottságot gerjeszt, annak köszönhetően, hogy az ilyen karriertervek ritkán válnak valóra. Emellett, a karriertervet jó, ha maga a munkavállaló kezdeményezi, nem szabad rájuk kényszeríteni, és nem helyes számukra elkészíteni.

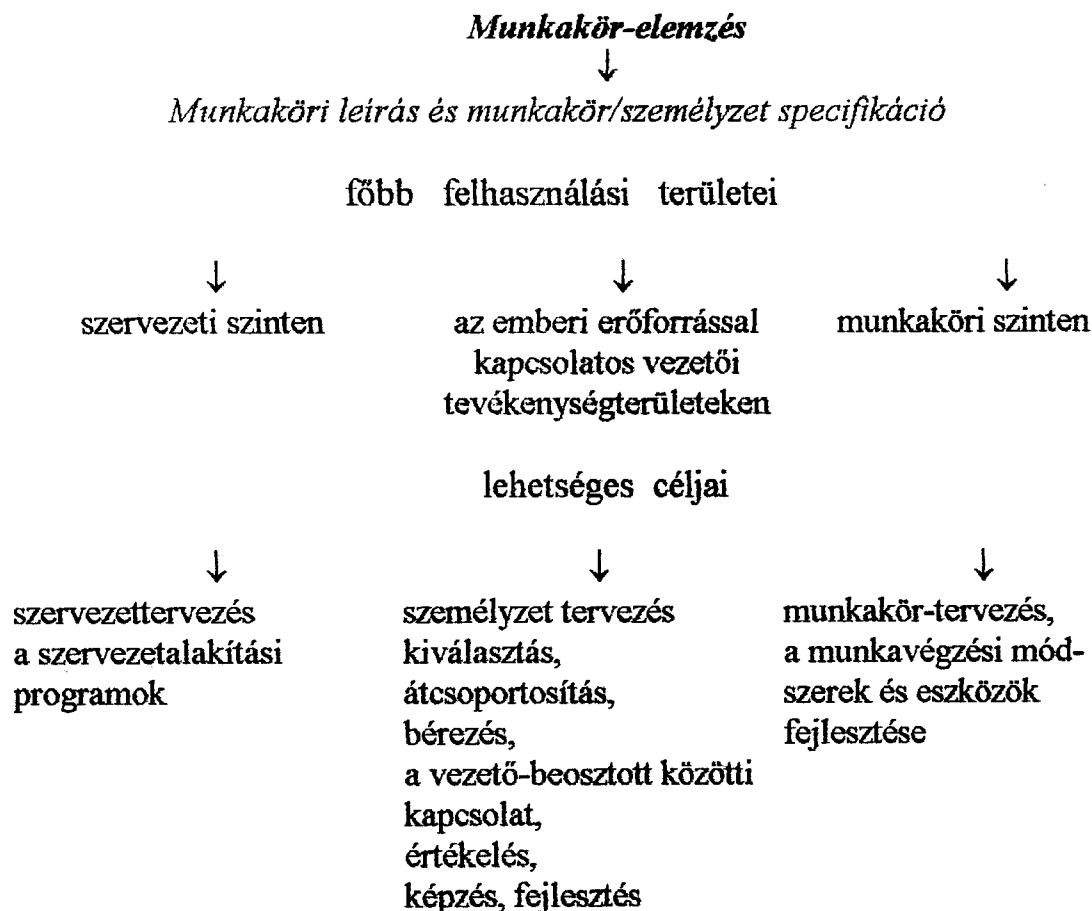
A fent jellemzett és kritizált gyakorlat a következő 4.14. sz. ábra szemléltette módon válhat hatékony karrier menedzsmentté, és tekinthető horizontálisan integrált SZ/EEM tevékenységcsoportnak.



4.14. sz. ábra: A karrierterv felülvizsgálati folyamatának tartalma és helye a karrier menedzsmentben

A horizontális integráció a fentiek szerint a sztenderdizált rendszerek (pl. TM) jelenlétének megállapításával, illetve egyes tevékenységterületek output-jainak mások inputjaiként való használata mértékével jellemezhető. És még egy tevékenység gyakorlásának megállapításával, ez pedig a *munkakör-elemzés*.

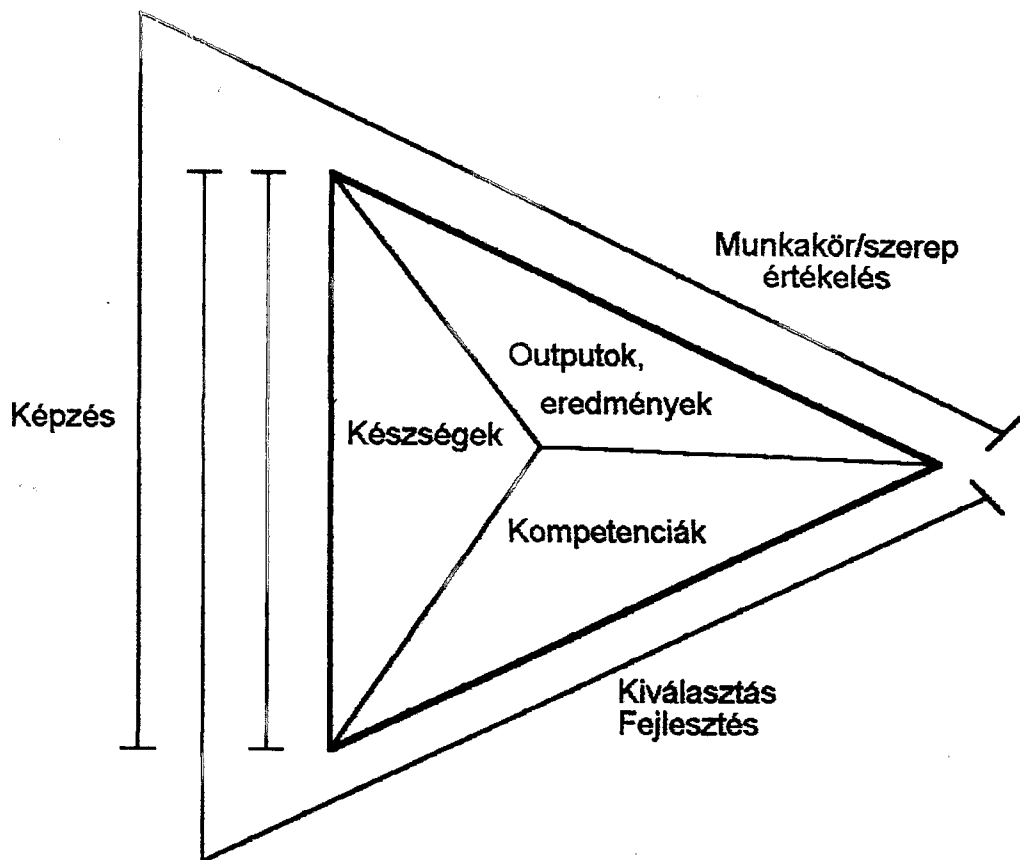
Ez ugyanis az alap, a közös nevező, amely a tevékenységterületek közötti átjárhatóságot biztosítja, ahogyan azt a 4.15. sz. ábra is szemlélteti.



4.15. sz. ábra A munkakör jellemzői a SZ/EEM tevékenységek központjában

Forrás: Karoliny M-né ('91): A munkaköri leírás, mint formalizációs eszköz szerepe a munkaelvárások tisztázásában, helye az integrációs mechanizmusokban. OTKA tanulmány (kézirat), Pécs.

Többen úgy vélik, - köztük Pitchard és Murlis ('92) - hogy a modern szervezetekben a munkakör-központúságot felváltja az emberközpontúság, illetve a munkakör tulajdonságaival egyenértékűvé válnak az ember tulajdonságai, a kompetenciák is. A munkakör által igényelt készségek, az ott elvárt eredmények mellé harmadikként, megjelenik a *kompetencia*, és ezek együttesen válnak a tevékenységek közötti átjárhatóságot biztosító elemmé, a 4.16. sz. ábra szerinti módon.



4.16. sz. ábra: Munkakör/szerep-elemek és az HR tevékenységek összefüggése

Forrás: Pitchard, D.-Murlis, H. (1992): The New World of Job Evaluation. Nicholas Bealey Publishing, London, p. 28.

V. ÖSSZEGZÉS

Disszertációmban a speciális szervezeti erőforrás, az ember menedzselése kapcsán felvetődő, néhány új kérdés megválaszolására tettem kísérletet.

Ezek közül az első, az alapvető, a látszólag nem túl bonyolult úgy szót, hogy *mi is az az emberi erőforrás menedzsment*, vannak-e, és ha igen *mik a megkülönböztető jegyei?*

E kérdések és természetesen a rá adható válaszok idehaza is sokakat foglalkoztatnak. E tekintetben csupán néhány éves hátrányban vagyunk a nyugat-európai szakemberektől. A kétféle kíváncsiság mögött meghúzódó okok azonban lényeges különbségekre világítanak rá.

Amiért ott a válaszokat keresik, az az egyre inkább bebizonyosodni látszó állítás, miszerint az egyének ma a fenntartható versenyelőny egyedüli forrásai. A személyzet kezelésének új közelítése ezt ígéri hozzáférhetővé tenni a szervezeteknek. A kérdések magja ott az, hogy *más-e*, és ha igen *mennyiben*, *az új néven megjelent közelítés, mint az addigi gyakorlat?*

Idehaza az évtizedekig folytatott gyakorlattal - a szervezet és személyzete között jellemzően megvalósulttal is - szakítani igyekezvén, a figyelem az adaptálható megoldásokat keresve először a fejlett országok legújabb megközelítésére terelődött.

A kérdés nem azonos okból ugyan, de külföldön és idehaza is sokakat érdekel és érint. A feldolgozott angol nyelvű szakirodalom tanulsága szerint az utóbbi 5-8 évben többen próbálkoztak ugyan különböző részletességű és színvonalú válaszadással, ám általánosnak tekinthető, itthoni adaptációra kész összegzés még nem született.

Idehaza a kérdések a kintieknél sokrétűbbek, a bizonytalanság nagyobb, átfogó jellegű válasz keresésére azonban tudomásom szerint az elméletben még nem történt próbálkozás. A gyakorlati élet mindezek mellett számtalan, fel sem tett, vagy sok tekintetben megválaszolatlan kérdéssel együttélve, a sötétben tapogatózva, esetleg a tudatlanság bátorságával zajlik. A kaotikus viszonyoknak magyarázata éppúgy van, mint drágán megfizetendő ára.

Az ár, egyrészt a nem megfelelő szintű szervezeti hatékonyság és/vagy az alkalmazotti igények háttérbe szorulása.

A kutatás aktualitását és fontosságát is érzékeltető fenti szempontok egyúttal a választott kutatási módszereket is magyarázzák.

A hazai bizonytalanságot megszüntetendő, és az odavezető út megtalálását segítő, a célállapot - a nyugati gyakorlatban alkalmazott legújabb megoldás és elméleti háttér - alapos megismerése elengedhetetlen. A célállapothoz vezető út lépéseinek meghatározásához hasznosnak bizonyulhat annak a vizsgálata is, hogy ők milyen módon, milyen fázisokon keresztül jutottak el hozzá.

Az ilyen típusú feltáró munka lehetővé teszi egyrészt egy-egy konkrét szervezeti megoldás minősítését, másrészt olyan általános helyzetkép kialakítását, ami a hazai és a nemzetközi gyakorlatot teszi összehasonlíthatóvá. Az így születendő eredmények a sajátos "benchmarking" elemzés segítségével hozzájárulhatnak a követendő fejlődési irány és lépései körvonalazódásához.

E feladatok egyidejű teljesítéséhez választott alapvető módszerem a kilencvenes években angol nyelven született elméleti megfontolások és empirikus megfigyelések megállapításainak felülvizsgálata, eredményeik másodlagos hasznosítása és elemzésen alapuló továbbfejlesztése volt.

A kutatási feladat eredményeit e disszertációban három eltérő súlyú, terjedelmű fejezetbe rendezve mutattam be, melyben a középső helyen álló egyben a központi jelentőséggel bíró is.

A tartalmi munka kerete a disszertáció első és utolsó fejezete, ami a bevezetésé illetve az összefoglalásé.

A második fejezetben az ember és a vele kapcsolatos funkció szervezetben elfoglalt helye, szerepe került bemutatásra. Elsősorban azt érzékeltetendő, hogy az ember speciális erőforrás. Stratégiai erőforrássá bizonyos tulajdonságai avathatják, bizonyos szervezeti igények és környezeti feltételek esetén. Ehhez kapcsolódóan is megfontolandók a funkció és az azt támogató specializált szervezeti egység tipikus jellemzői.

A disszertáció magja a harmadik fejezet. Ebben az emberi erőforrás menedzsment sajátosságainak keresésére, feltárására több alfejezetben, eltérő módszerekkel, de azonos céllal törekedtem. Ez pedig egy diagnosztizálási célra is használható fogalmi modell megalkotása volt.

Bevezetésként a problémát, a kérdésfeltevés Nyugat-Európában jellemző módját és körülményeit mutattam be. Ezután a különböző régiókban - USA, UK, majd Európa - született magyarázó, majd az angliai osztályozó modelleket ill. az ezen alapuló vizsgálati eredményeket elemeztem.

Az utóbbi végeredménye, egy az áttekintett megoldások kiegészített ötvözetének is tekinthető, de új alkalmazási lehetőségeket is biztosító osztályozó modell. Olyan ötelemű modell, melynek segítségével egy vizsgált szervezet aktuális megoldásai valamelyik kategóriába illeszthetőek.

Ez esetben - megítélésem szerint - nem igazán fenyeget egyoldalúsággal a modellképzéshez egyetlen országot - UK - terepül választó megoldásom. Modellemben ugyanis nemcsak ezeket az eredményeket használtam fel, hanem a disszertáció második fejezetében tárgyaltakat - a személyzeti funkció általánosan érvényes sajátosságait leíró részeket - is beépítettem.

Egy következő alfejezet tisztázó megállapításai alapján pontosodtak, operacionálizálhatóbbá váltak az addig fontosnak tartott, de nem egyértelműen használt olyan elemek, mint például a stratégiai integráció, az elkötelezettség és a kultúra.

A többmódszerű elemzéssorozat eredménye a fejezet végén megjelenő SZ/EEM modell. Magyarázó modell, amely azt segít megjeleníteni, hogy milyen elemekből áll a vizsgált terület és hogy milyen kapcsolatok valósulnak meg azok között. Olyan fogalmi modell, amely egyben részlegesen osztályozó modellként is használható, hiszen a két lényegi különbséget hordozó megközelítés elkülöníthető a segítségével. Ezért is kapta végül a személyzeti/emberi erőforrás menedzsment megjelölést és a SZ/EEM rövidítést.

A hivatkozott kutatók és a vizsgálati terepek döntő többsége itt is angolszász, mint ahogy angolszász az új szemléletmód eredete is. A feldolgozott vélemények alapján - a hangsúlyos, szervezeten kívüli és belüli kontextuális tényezők okán is - érthető és magyarázható, hogy a még nem mindig jól operacionálizálható módon körülírt elemek a gazdaságilag fejlett világ minden országában megjelentek és terjednek. Az élenjárók között számontartott, de a disszertációban ezidáig nem említett országok e tekintetben Svédország és Japán.

A negyedik fejezet első része azon ismereteket tömöríti, melynek hazai elterjesztéséhez könyv formában, szerzőtársaimmal együtt magam is hozzájárultam.

A végzendő tevékenységek jó része - pl. a munkaerő-ellátás, kiválasztás, javadalmazás - valamilyen módszerrel mindig is végzett, egyes elemei azonban - pl. munkakör-elemzés, teljesítményértékelés - még megnevezés szintjén sem igen ismert elemek voltak a 4-5 évvel ezelőtti hazai gyakorlatban. Az egyes modell-elemekben elkülöníthető megoldástípusok közötti különbség azonban nem elsősorban abból származtatható, hogy *mit* tesznek, milyen tevékenységeket végeznek e területen, hanem abból, hogy *hogyan* teszik azt, milyen technikákat, módszereket alkalmaznak, ami azzal is összefüggésben áll, hogy *ki* végzi ezeket.

A hogyannak többek között az integráció is része. Ezért került sor a negyedik fejezet második részében az integrációs típusok és eszközök bemutatására, - mértéke megítélését is segítő.

Az értekezés főbb megállapításai, új és újszerű eredményei

A disszertációban elvégzett elemzések közvetlen eredményeit a két típusú modell foglalja össze, illetve jeleníti meg. Ezek birtokában megválaszolhatónak érzem az értekezés alapkérdéseit is. Válaszaim pedig a következők:

** Igen, vannak megfigyelhető megkülönböztető jegyei az emberi erőforrás menedzsmentnek.* Bár megragadható formában történő definiálásuk nem problémamentes, és talán magam sem tudtam teljesen egyértelműen megoldani. Közelítésemben a következő jellemzők hangsúlyosak:

A kontextuális elemek közül kiemelkedik a fokozott és globális verseny, melyhez szektorális sajátosságok is társulhatnak és fontosak a sajátos szervezeti struktúra-jellemzők.

Mindezek az üzleti stratégia révén is kölcsönhatásos viszonyban állnak a személyzeti területen elérendő sajátos célokkal és speciális alkalmazotti magatartásformákkal. A megvalósulásban a szakapparátus által végzett tevékenységek sokrétűek, ezzel egyidejűleg azonban az operatív vezetés szerepe is hangsúlyos. A végzett tevékenységek között kiemelkedő jelentősége van a kiválasztásnak és a fejlesztésnek, és a tevékenységek három típusú, erős integrációjának.

* *Igen, vannak olyan jellemzői az új megoldásnak, amelyek nemzetközivé tehetik azt.* Ezek közül az egyik a külső környezetből ered és az igényoldalon áll. Több szervezetet érint ma is és egyre többnek kell felkészülni rá, hogy a globalizálódó piacon versenyelőnyre tehessen szert, de legalább versenyben maradjon, amihez a folyamatos változás képessége igényeltetik.

A választ - a fenti igényekhez illeszkedést - az egyes országok társadalmi, gazdasági kulturális sajátosságai megkönnyíthetik, vagy megnehezíthetik. Az igényelt válaszok előhívásának nehézségeit - saját gyakorlatunk ismerete alapján is - elismerem, de elvi akadályát nem látom.

Az alapkérdések válaszainak megtalálása mellett, az elemzések alapján néhány általános jellegű következtetés megállapítására is mód nyílik. Ezek legfontosabbjai a következők:

- A kontextuális tényezők befolyásoló erejét elfogadva, erőteljesen hangsúlyozom, hogy bizonyos szektorok sok szervezetében nem a leghaladóbb megoldás - az HRM -, hanem a professzionális személyzeti menedzsment megismerésére és adaptálására kell törekednünk.
Hazai szervezeteink sokaságának segíthetne ez a szervezeti hatékonyság fokozásában, miközben méltányos, fair, kiszámítható bánásmódot tanúsíthatna alkalmazotti kapcsolataiban.
- A szervezet külső és belső kapcsolatainak jellege együttmozgó elemek. Ezen együttmozgásban az összekötő kapocs a felsővezetés, így szerepük nemcsak megkérdőjelezhetetlen felelősségük okán hangsúlyos. Attitűdjeik, tudásuk, külső kapcsolataikban gyakorolt és eredményesnek tapasztalt magatartásformáik együttesen feltételei, és sokszor gátjai lehetnek a hazai gyakorlat gyors és jelentős megváltoztatásának.
- A személyzeti specialista, vagy szakapparátus által betöltött szerepek, hangsúlyosan gyakorolt tevékenységek a tipologizálásnak jól használható ismérvei.
- A fejlettebb, újabb megoldások, típusok nem törlik, hanem esetleg módosítva magukban foglalják és kiegészítik az előző közelítések szempontjait, megoldásait.
- * Az előző megállapításokat együttesen szemlélve, nem sok lehetőséget látok arra, hogy egy megfelelően választott kereszteződés megtalálásával, itthoni szervezeteink rácsatlakozhassanak arra az útra, amin ma a fejlett világ hatékony szervezetei járnak.

Úgy vélem, hogy az általuk járt úton - a vezetőknek és a beosztottaknak egyaránt - nálunk is végig kell menni, de hiszem, hogy a haladási sebesség gyorsabb lehet, illetve felgyorsítható.

- Legtöbb hazai szervezetünk az út elején áll, több fejlődési fázist kell megélnie, hogy ötelemű osztályozó modellem utolsó két legfejlettebb megoldását megközelítse. A modellbeli III. fázis - a szakszervezetek erőteljes jelenlétével együttélő - viszonyainak közvetlen, de legalább közvetett megtapasztalását a IV. és V. fázis közelébe kerülés elengedhetetlen feltételének tartom. Enélkül az idehaza működő külföldi tulajdonú, de a multinacionális cégeknél megvalósuló megoldások sem tekinthetők az anyavállalatnál alkalmazottak hasonmásainak.
- Egy országon belül az azonosított kontextuális tényezők heterogenitása miatt, több típusú megoldás egyidejű jelenléte a természetes állapot, melyben egységesedés nem, csak tendenciaszerű elmozdulások következnek be.

Általánossá emiatt a legújabb, esetleg a legkecsegtőbb megoldás sem válhat, hiszen ennek - ha semmi más nem is, de - az emberek jellemzőinek, igényeinek örökké fennmaradó különbözősége vet gátat.

Azon alapkérdés megválaszolásában, hogy egy kardinálisan új megoldás-e az emberi erőforrás menedzsment, vagy csupán az előzőekben is több változási fokozaton átment folyamat újabb fázisa-e, a szervezetelméleti ismeretkör beemelése segített. Éppúgy, mint néhány kétértelmű jellemző megragadhatóbbá formálásában. Válaszom e tekintetben a következő:

Igen, az HRM tekinthető az emberek alapvetően új szervezeti menedzselési módjának. Ami pedig az HRM-et minden megelőző PM modifikációtól alapvetően megkülönbözteti, az a tradicionális, gyökereiben a taylori menedzsment-felfogáson alapuló megoldásokkal való szakítás. Az HRM látszólag lebontja, megkérdőjelezi a menedzsment évtizedekig hitt szentháromságát, valójában azonban "csak" másfajta elemekre teszi át a hangsúlyt. A struktúrajellemzők és kontrolltípusok - a szervezetelméleti ismeretanyag - ily módon nélkülözhetetlen az HRM megértéséhez és megvalósításához.

Eredményeim jó részét az angolszász szakirodalommal összevetve is újszerűnek érzem. Ilyennek minősítem két modellemet, melyek a meglevők elemzésen alapuló továbbfejlesztései, újraértelmezett és kiegészített elemekkel kibővített és újnak tekinthető változatai. Ide sorolhatónak érzem általánosságban az HRM és az OT (Organizational Theory) összekapcsolása révén született megállapításokat. Konkrét területeit illetően pedig

- az HRM megkülönböztető sajátosságának középpontját, a stratégiai integráció értelmezéseit;
- az integráció kérdésköre egészének közelítésmódját és kifejtését. A típusképzést, az intrafunkcionális kategória bevezetését, valamint azok megfigyelést is lehetővé tevő operacionalizálását.

Az angolszász szakirodalomban ismertnek számító és az értekezésben néhol talán részletesnek tűnő leíró részek szerepeltetésének elsődleges indoka, azok hazai gyakorlatunkból és elméletünkéből is hiányzó volta, így itthoni újdonság-jellege.

E tekintetben kiemelendőnek vélem az egyes tevékenységi körök céljai, és az elérésükhöz használható technikák és/vagy megfontolások illetve megoldások bemutatásakor hangsúlyozott egyes megállapításaimat. Közöttük például azt, hogy:

- A munkakör nem a feladatvégrehajtás, hanem a célelérés miatt létezik.
- A munkakör-elemzés során szisztematikusan összegyűjtött információk sokféle további személyzeti tevékenység hatékony végzését támogathatják. Kiemelkedő fontosságúnak vélem e téren idehaza azt a lehetőséget, amit az integratív munkakör-tervezés kínál - a munkaköri és szervezeti valamint az alkalmazotti jellemzők és elvárások kölcsönös illesztése útján.
- A munkakör-értékelés hasznos támpontul szolgálhat az idehaza régóta igényelt helyes bérarányok kialakításához, de nem országos szinten, hanem első lépésben szervezeten belül.
- A bérarányok meghatározásához nem létezik "objektív" módszer. A munkakör-értékelési technikák sem tudományos megoldások, így jóságukat döntően alkalmazásuk módja és résztvevői határozzák meg.
- A kompenzáció elemein belül a pénzbeli jellegűek nem egyedülállóak ugyan, nem is mindig a legfontosabbak, de szinte sose minősülnek lényegtelennek.
- A toborzás és kiválasztás jellemzően használt információforrása, köre és technikái jó előrejelzői a szervezet egész személyzeti munkájának.
- A teljesítményértékelés sok szempontból tölthet be kulcsszerepet a személyzet menedzselésében. Az értékelők, a közvetlen vezetők mégsem mindig támogatják az alkalmazását. Ez is oka annak, hogy egyre inkább olyan technikák alkalmazása terjed, melyben az értékelő az ítéletalkotói helyett a segítő szerepét töltheti be.
- Az állandósuló változások közepette a képzésre fordított összeget inkább mint befektetést, - és nem mint költséget - célszerű megítélni. Emiatt a képzési rendszer minden eleme alapos kidolgozást igényel.
- A munkakör-orientáció után a kompetencia-orientáció kezd átvenni a kulcsszerepet, bár az utóbbi - újdonsága miatt - még nem igazán jól kidolgozott.

Az értekezés alap-és kiegészítő kérdései, illetve a rájuk adható, körültekintően végiggondolt, megalapozott válaszok keresése idehaza úttörő-munkának számított. A válaszok engem is annyira érdekeltek, hogy szívesen felvállaltam ennek sokféle nehézséget is okozó voltát. A végzett munkát most lezárva, nem gondolom, hogy az út végére értem volna. A megkonstruált modelleket a következő kutatási munkákban magam is kipróbálni és ily módon tovább csiszolni szándékozom.

A munkám jelenlegi fázisában a legnagyobb sikernek azt tartanám, ha az általam most először durván megmunkált "mankó" segítségével minél többen próbálnának meg járni. Elemzéseket végezni, változtatást tervezni és ezek alapján modelljeimen minél több előrevivő változtatást javasolni és megtenni az eddig előttem haladó és ösvényt taposó szakemberek éppúgy, mint az ifjabb kollegák.

Eredményeim ettől gyorsabban és közvetlenebbül például a személyzeti szakemberképzés és a vezetőképzés curriculum fejlesztésében hasznosíthatók. Magam által is megtehető módon pedig, a sokféle kurzusban szereplő oktató munkám révén juthatnak el a potenciális alkalmazókhoz, segítve őket az egyidejűleg hatékony és méltányos megoldások megtalálásában.

HIVATKOZÁSOK

- Advisory Booklet No.6: Recruitment and Selection.* ACAS, London
- Antal I. (1986):* Vállalatok környezete, céljai, szervezete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Antalovics M.-Héthy L.-Bogdán J. (1987):* A technológiai fejlődés és a munka viszonya a hazai társadalomtudományi kutatásokban. Ergonómia, 1.sz.
- Anthony, P.A.-Crichton, A. (1969):* Industrial Relation and the Personnel Specialist. Batsford. London
- Armstrong, G. (1995):* A magazine to champion the contribution of people. People Management, January 12.
- Armstrong, M. (1987):* Human Resource Management: a case of the emperor's new clothes? Personnel Management, August, pp. 31-35.
- Armstrong, M.-Murlis, H. (1991):* Reward Management. A handbook of Remuneration Strategy & Practice. Kogan Page in association with the IPM, London
- Armstrong, M. (1994):* A Handbook of Management Techniques. Kogan Page Ltd, London
- Armstrong, M.-Long, P. (1994):* The Reality of Strategic HRM. Institute of Personnel and Development, London
- Asztalos T.-Bogdán J.-Kasza J.-Szakáts I. (1986):* Hatékonyság és a szellemi munka. Vezetés-Szervezés 6. és 7-8.sz.
- Bábosik M. (1994):* Ösztönzésmenedzsment. In: Farkas-Karoliny M-né-Poór (szerk): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Bakacsi Gy.-Balaton K.-Dobák M.-Máriás A. (Szerk.) (1991):* Vezetés-Szervezés II. Aula, Budapest
- Bartlett, C.A.-Ghoshal, S. (1995):* Changing the Role of Top Management. Beyond Structure to Processes. Harvard Business Review, January-February pp. 86-96.
- Beardwell, I.-Holden, L. (1994):* Human Resource Management A contemporary perspective. Pitman Publishing, London
- Beaumont, P.B. (1992):* The US Human Resource Management Literature: A Review. In: Human Resource Strategies. SAGE Publications, London
- Beaumont, P.B. (1993):* Human Resource Management Key Concepts and Skills. Sage Publications, London
- Beer, M.-Spector, B. (Eds) (1985):* Reading in Human Resource Management. Free Press, New York
- Beer, M.-Spector, B.-Lawrence, P.R.-Quinn Mills, D.-Walton, R.E. (1984):* Managing Human Assets. Free Press, New York
- Beer, M.-Spector, B.-Lawrence, P.R.-Quinn Mills, D.-Walton, R.E. (1985):* Human Resource Management: A General Manager's Perspective. Free Press, New York

- Blyton, P.-Turnbull, P. (Eds) (1992): Reassessing Human Resource Management* Sage Publications, London
- Bóday P. (1986): A vezetői kiválasztódás. Vezetéstudomány, 10. és 12.sz.*
- Bóday P. (1987/a): A vezetői kiválasztásról. Vezetéstudomány, 4-5.sz.*
- Bóday P. (1987/b): Vezetői életpálya-tervezés. Ipar-Gazdaság 5.sz.*
- Bradley, K. (1979): Job Evaluation Theory and Practice. Management Survey Report No.46 London*
- Brewster, C.-Bournois, F. (1991): Human resource management: a European perspective. Personnel Review, Vol. 20, No. 6, pp. 4-13.*
- Buttler, J.E.-Ferris, G.R.-Napier, N.K. (1991): Strategy and Human Resources Management. South-Western Publishing Co.*
- Carrell, M.R. - Kuzmits, E.F. - Elbert, F.N. (1989): Personnel/Human Resource Management. Macmillan Publishing Co.*
- Carrell, M.R.-Elbert, N.F.-Hatfield, R.D. (1995): Human Resource Management: Global Strategies for Managing a Divers Workforce. Prentice Hall, Englewood Cliffs*
- Chandler, A.D. (1962): Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. MIT Press, Cambridge*
- Child, J. (1982): A szervezetről - vezetőknek (Útmutató a gyakorlati problémák megoldásához) Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest*
- Cohen, G.J. (1990): Effective Management in Finance Sector. Graham & Trotman, London*
- Cowling, A.G.-Stanworth, M.K.-Bennett, R.D.-Curran, J.-Lyons, P. (1988): Behavioural Sciences for Managers. Edward Arnold, London*
- Cowling, A. (1994): Strategic People. The Significance of People in Strategic Planning. Inaugural Professorial Lecture, Middlesex University, London, 17 February*
- Daft, R.L.-Steers, R.M. (1986): Organizations. Scott, Foresman and C.*
- Dessler, G. (1991): Personnel/Human Resource Management. Prentice Hall*
- Dobák M. és munkatársai (1993): Szervezeti formák és koordináció. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest*
- Elbert, N.F.-Karoliny, S.-Farkas, F. (1993): The Impact of Privatization on Human Systems: The Case of the Tobacco Factory of Pécs (Hungary) In: Chadraha, P.-Springer, R. (Eds): Proceedings of the Conference on Strategies for Entering Eastern European Markets, Vienna*
- Elbert, N.F. (1994): Munkaerő-ellátás: toborzás, kiválasztás, leépítés. In: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest*
- Fái L. (1984): Munkahelyi termelékenységszámítás a szerszámgépek villamosenergia fogyasztásából. Gépgyártás-technológia, 8.sz. pp. 366-376.*
- Falusné Szikra K. (1987): A munkára ösztönzés aktuális problémáiról. Ergonómia 1.sz.*

- Farkas F.-Elbert, F.N.*: Emberi erőforrás fejlesztés In: Farkas-Karoliny M-né-Poór (1994): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Farnham, D.* (1988): Personnel Managers or Human Resources Managers. Sundridge Park Management Review, pp. 26-38.
- Fekete I.* (1986): Ponderábilis teljesítménytényezők elemzése, különös tekintettel az interdiszciplináris összefüggésekre. Kandidátusi értekezés, Miskolc.
- Fésüs K.* (1985): A munkaerő-gazdálkodás szervezése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Fodor L.* (1989): A vállalatok szerepe az emberi erőforrásokkal való gazdálkodásban. Munkaügyi Szemle I-II. melléklet
- Fombrun, C.J.-Tichy, N.M.-Devanna, M.A.* (1984): Strategic Human Resource Management. John Wiley, New York
- Ford, R.-Armandi, B.-Heaton, C.* (1988): Organization Theory. An Integrative Approach. Harper & Row, New York
- Fowler, A.* (1994): Personnel's model army. Personnel Management, September, pp. 34-37.
- Fowler, A.* (1987): When the chief executive discovers HRM. Personnel Management, Vol. 19, No. 3.
- Galasi P.* (1982): A munkaerő-piac szerkezete és működése Magyarországon. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Gazdag M.-Meitner T.* (1968): A vezetés emberi tényezői. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Ghobadian, A.-White, M.* (1986): Job Evaluation and Equal Pay. Policy Studies Institute, Research Paper No. 58, London
- Guest, D.E.* (1987): Human Resource Management and Industrial Relations. Journal of Management Studies, 24 May
- Guest, D.E.* (1989): Personnel and HRM: can you tell the difference? Personnel Management, January, pp. 48-51.
- Guest, D.E.* (1990): Human Resource Management and the American Dream. Journal of Management Studies, July, pp. 377-397.
- Guest, D.E.* (1991): Personnel Management: the end of orthodoxy. British Journal of Industrial Relations, Vol.29. No.2, pp. 149-176.
- Gunnigle, P.-Flood, P.* (1990): Personnel Management in Ireland. Gill and Macmillan
- Harrison, R.* (1987): Organization Culture and Quality of Service: a strategy for releasing love in the workplace. Association for Management Education and Development, London
- Hendry, C.-Pettingrew, A.* (1986): The Practice of Strategic Human Resource Management. Personnel Review, 15. pp. 2-8.
- Hendry, C.-Pettingrew, A.* (1990): Human resource management: an agenda for the 1990's. International Journal of Human Resource Management, Vol. 1. No.1

- Héthy L.-Makó Cs. (1979): Vezetés - vezető kiválasztás - ösztönzés. Akadémiai Kiadó, Budapest*
- Héthy L.-Makó Cs. (1981): A technika, a munkaszervezet és az ipari munka. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest*
- Higgins, J.M. (1991): The Management Challenge. Macmillan Publishing Company*
- Hildebrandt, S.-Kristensen, K.-Kanji, G.-Dahlgaard, J.J. (1991): Quality Culture and TQM. Total Quality Management, Vol 2, No.1, pp. 1-15.*
- Holden, L. (1994): Human Resource Management and Europe. In: Beardwell, I.-Holden, L. (Eds): Human Resource Management. A contemporary perspective. Pitman Publishing, London*
- Holt, B. (1994): Benchmarking Comes to HR. Personnel Management, June pp. 32-35.*
- IDS Report 667/June 1994. London
- IDS Report 676/Nov. 1994. London
- Ifj. Gyenes A. (1980): Szervezet, környezet, hatékonyság. Szociológia 3-4.sz.*
- Ifj. Gyenes A.-Rozgonyi T. (1981): Az alá-és fölérendeltségi viszonyok a szervezetben. Akadémiai Kiadó, Budapest*
- Ifj. Gyenes A. (1983): Környezetek és szervezetek. Társadalom-Kutatás 4.sz.*
- Ivancevich, I.-Glueck, F.W. (1986): Foundations of Personnel/Human Resource Management. BPI Irwin*
- Ivancevich, J.M.-Donnelly, J.H.-Gibson, J.L. (1986): Managing for Performance. Business Publications, Inc.*
- Ivancevich, J.M.-Matteson, M.T.: Organizational Behavior and Management. Business Publication, Inc, p.4.*
- Jánossy F. (1966): A gazdasági fejlődés trendvonalai és a helyreállítási periódusok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest*
- Jarrell, D.W. (1993): Human Resource Planning. A Business Planning Approach Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey*
- Jávör I. (1983): Érdek, hatalom, viselkedés. Vezetéstudomány 3.sz.*
- Kamoche, K. (1994): A Critique and a proposed reformulation of strategic human resource management. Human Resource Management Journal, Vol. 4. No.4, Summer pp. 29-43.*
- Karoliny M-né (1991/1): A munkaköri leírás, mint formalizációs eszköz - szerepe a munkaelvárások tisztázásában, helye az integrációs mechanizmusokban. OTKA tanulmány (kézirat) JPTE KTK, Pécs*
- Karoliny M-né (1992): Az integrációs eszközként használható teljesítményértékelési eljárások és jellemzőik. OTKA tanulmány (kézirat) JPTE KTK, Pécs*
- Karoliny M-né (1993): A munkaköri leírás készítésének céljai, módszerei, szerepe a munkakör definiálásban. In: Szemelvények az emberi erőforrás menedzsmentjének tanulmányozásához. Tananyag, Házi sokszorosítás JPTE KTK Pécs, pp. 1-34.*

- Karoliny M-né (1993/2):* A tervezés, mint technokratikus koordinációs eszköz szerepe és jellemzői az emberi erőforrások területén. OTKA tanulmány (kézirat) Pécs
- Karoliny M-né (1994/1):* A személyzeti menedzsment története In: Farkas F.- Karoliny M-né - Poór J. (Szerk.) (1994): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Karoliny M-né (1994/2):* Emberi erőforrás tervezés In: Farkas F.- Karoliny M-né -Poór J. (Szerk.) (1994) Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Karoliny M-né (1994/3):* Teljesítményértékelés In: Farkas F.- Karoliny M-né - Poór J. (Szerk.) (1994) Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Karoliny M-né (1994/4):* Emberi erőforrás menedzsment - az új divat? Vezetéstudomány, 5. sz. pp. 19-24.
- Karoliny M-né (1994/5):* Egy teljesítményjavító szervezeti eszköz. Ipar-Gazdaság, 8-9. sz. pp. 52-62.
- Karoliny M-né (1994/6):* Az emberi erőforrás menedzsment magatartástudományi alapjai. Tanulmány a BME számára (Kézirat), Pécs
- Karoliny M-né (1995/1):* A munkakör-értékelés - a méltányos bérstruktúra kulcs-eleme!? Munkaügyi Szemle, 1.sz. pp. 4-9.
- Karoliny M-né (1995/2):* A személyzeti politika - a menedzsment egy kihasználatlan eszköze. Marketing & Menedzsment, 2. sz. pp. 23-39.
- Karoliny M-né (1995/3):* A munkakör-értékelés alkalmazásának jellemzői az angliai gyakorlat alakulásának tükrében. Munkaügyi Szemle, 6.sz. pp. 22-27.
- Karoliny M-né (1995/4):* Az új munkaügyi - személyügyi törvényekhez kapcsolódó munkáltatói nyilvántartási és elszámolási feladatok. In: Időszerű Számvetel '95 konferencia tanulmánykötete. Vezetési Tudományos Társaság Baranya, Pécs pp. 72-90.
- Karoliny M-né (1995/5):* Nemzetközi az emberi erőforrás menedzsment? Studia Oeconomica Jubileumi Tanulmánykötete, JPTE KTK. pp. 154-169.
- Karoliny M-né (1995/6):* A személyzeti menedzsment szerepváltozásai az emberi erőforrás menedzsmentig. Humánpolitikai Szemle 10.sz. pp.14-29.
- Karoliny M-né (1995/7):* A személyzet kezelésének új módja, az emberi erőforrás menedzsment. Ergonómia (megjelenés alatt)
- Karoliny M-né (1995/8):* A minőségérem harmadik oldala. Vezetéstudomány, 11.sz.
- Karoliny M-né - Farkas F. (1995):* Teljesítményértékelés - Teljesítménymenedzsment. Publ. Univ. of Miskolc, Series F. Economic Sciences Vol 2. pp. 97-106.
- Karoliny M-né - Poór J. (1994):* Áttekintés a személyzeti/emberi erőforrás menedzsmentről In: Farkas F.- Karoliny M-né - Poór J. (Szerk.) (1994) Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyv kiadó, Budapest

- Kaucsek Gy. (1987):* Az információs technológiák termelékenységének emberi tényezője. Ipar-Gazdaság 7.sz.
- Kaucsek Gy.-Simon P. (1995):* A tarifaszerveződések vizsgálata munkaértékelési szempontból. Kutatási résztanulmány (kézirat). MÜM Munkaügyi Kutatóintézet, Budapest
- Klein S. (1980):* Munkapszichológia I-II. Gondolat Könyvkiadó, Budapest
- Kochan, T.A.-Katz, H.G.-Mc Kensie, R.B. (1986):* The Transformation of American Industrial Relations. Basic Books, New York
- Kornai J. (1983):* Bürokratikus és piaci koordináció. Közgazdasági Szemle, 9.sz.
- Köllő J. (1981):* Taktikázás és alkudozás az ipari üzemekben. Közgazdasági Szemle, 7-8.sz.
- Kővári Gy.-Timár J. (1984):* Munkaerő, teljesítmény, ösztönzés. Közgazdasági Szemle, 5.sz. pp. 528-534.
- Kővári Gy. (1987):* Állam - Vállalat - Munkavállaló. MSZMP KB Társadalomtudományi Intézete, Budapest
- Kővári Gy. (1991):* Gazdálkodás az emberi erőforrással. OMK, Budapest.
- Krisztián B. (1990):* A munkaügy, személyzeti és szociális szervezetek integrált munkája a piacorientált vállalkozói gazdaságban. Munkaügyi Szemle, 7-8.sz.
- Kulcsár S. (1989):* A hazai személyzeti munka helyzete, korszerűsítésének feladatai, feltételei és irányzatai. Munkaügyi Szemle, 8.sz.
- Kulcsár S. (1991):* A vállalati válságmegelőzés az emberi erőforrás oldalról nézve. Munkaügyi Szemle, 9.sz.
- Kulcsár S. (1993):* Emberi erőforrás - vállalati alkalmazkodóképesség; Kandidátusi értekezés (Kézirat) Budapest
- Ladó L. (1980):* Szervezésemélet és-módszertan. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Ladó M.-Tóth F. (1984):* Elismert és tényleges munkaráfordítások. Ergonómia, 4.sz.
- Ladó M.-Tóth F. (1986):* A munkaszervezet centrumában. Ergonómia, 1.sz.
- Laky T. (1982):* Érdekvizonyok a vállalati döntésekben. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- László Gy. (1994):* Munkaügyi kapcsolatok. In: Farkas-Karoliny-Poór (1994): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- László Gy. (1995):* Emberi erőforrás-gazdálkodás és munkaerő-piac. JPTE, Pécs.
- Latham, G.P.-Wexley, K.N. (1981):* Increasing Productivity Through Performance Appraisal. Addison-Wesley. Reading MA.
- Legge, K. (1978):* Power, Innovation and Problem-Solving in Personnel Management Mc Graw-Hill, Maidenhead
- Legge, K. (1995):* HRM: rhetoric, reality and hidden agendas. pp. 33-54. In: Storey, J.(Ed.): Human Resource Management: A Critical Text. Routledge, London

- Long, P. (1986): Performance Appraisal - Revisited. Information and Advisory Services IPM, London*
- Makó Cs. (1985/1): A társadalmi viszonyok erőtere: a munkafolyamat. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest*
- Makó Cs. (1985/2): A taylorizmustól a munkaszervezeti reformokig. Akadémiai Kiadó, Budapest*
- Máriás A. (szerk.) (1981): Fejezetek a szervezetelemzés és szervezetfejlesztés témaköréből. Tankönyvkiadó, Budapest*
- Máriás A.-Kovács S.-Balaton K.-Dobák M.-Tari E. (1981): Kísérlet ipari magánvállalataink összehasonlító szervezetelemzésére. Közgazdasági Szemle, 7-8.sz.*
- Marosi M. (1988): A szervezés és irányítás nemzetközi fejlődése - magyar gyakorlata. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest*
- Maynard, H.B. (1977): Gazdasági mérnöki kézikönyv. Műszaki Könyvkiadó, Budapest*
- Mc Gregor, D. (1957): An Uneasy Look at Performance Appraisal. Harvard Business Review, 35. pp. 89-94.*
- Middlemist, R.D.-Hitt, M.A. (1981): Organizational Behavior. Applied Concepts. Science Research Associates, Inc.*
- Milkovich, G.T.-Boudreau, J.W. (1988): Personnel/Human Resource Management. BPI/Irwin Homewood, Illinois*
- Mintzberg, H. (1990): The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. Strategic Management Journal, Vol. 11, No. 3, pp. 271-296.*
- Monks, K. (1992): Models of personnel management: A means of understanding the diversity of personnel practices. Human Resource Management Journal, Vol. 3. No 2. pp. 29-41.*
- Mullins, L.J. (1993): Management and Organisational Behaviour. Pitman Publishing, London*
- Náhlik G.-Fekecs B. (1987): Autonóm munkacsoport ösztönzésének modellje. Ipar-Gazdaság 4.sz.*
- Neale, G. (Ed.) (1991): The Handbook of Performance Management. IPM. London*
- Nemes F. (1981): A vezetői szerepfelfogás és magatartás néhány problémája vállalatainknál. Közgazdasági Szemle 7-8.sz.*
- Nemeskéri Gy. (1986): A munkateljesítmények alakulását befolyásoló tényezők a termelőrendszerekben. Egyetemi doktori disszertáció, JPTE, Pécs*
- Northcraft, G.B.-Neale, M.A. (1994): Organizational Behavior. A Management Challenge. The Dryden Press, Orlando*
- O'Neil, K. (1994): Szervezeti tanulás és magas teljesítményű szervezetek. TQM Workshop előadás segédlete, (kézirat) Budapest*
- Pieper, R. (Ed) (1990): Human Resource Management: An International Comparison. Walter de Gruyter, New York*

- Pigors, P.-Myers, C.A. (1973):* Management of Human Resources. Mc Graw-Hill, Maidenhead
- Pitchard, D.-Murlis, H. (1992):* The New World of Job Evaluation. Nicholas Bealey Publishing, London
- Pogány Gy. (1980):* Gondolatok az ember teljesítményét módosító tényezőkről. Közgazdasági Szemle 4.sz. pp. 398-413.
- Pogány Gy. (1982):* Munkaerő-gazdálkodás és munkaerő-politika. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Poór J. (1994):* Munkakör-értékelés In: Farkas-Karoliny M-né-Poór: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Purcell, J. (1993):* The challenge of human resource management for industrial relations research and practice. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 4. No. 3, pp. 511-527.
- Quaid, M. (1993):* Job Evaluation as Institutional Myth. Journal of Management Studies, March pp. 239-260.
- Reichers, A.E. (1985):* A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. Academy of Management Review, July pp. 465-476.
- Schleicher, I. (1981):* A szervezetek esetlegességének az elmélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Schuler, S.-Jackson, S.E. (1987):* Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. Academy of Management Executive, August, pp. 209-213.
- Schultz, T.W. (1983):* Beruházás az emberi tőkébe. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Shipton, I.-Mc Auley, J. (1993):* Issues of Power and Marginality in Personnel. Human Resource Management Journal, Vol.4. No 1. Autumn pp. 1-13.
- Sisson, K. (1990):* Introducing the Human Resource Management Journal. Human Resource Management Journal, Vol. 1. No. 1, pp. 1-11.
- Storey, J. (1992):* Developments in the Management of Human Resources. An Analytical Review. Blackwell Business, London
- Szilágyi, A.D.J.-Wallace, M.J.Jr. (1990):* Organizational Behavior and Performance. Harper Collins Publishers
- Tari E. (1980):* Környezet - szervezeti struktúra - hatékonyság. Ipar-Gazdaság 10.sz.
- Taylor, F.W. (1983):* Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Ternovszky F.-Kaucsek Gy. (1983):* 3M a termelési rendszerek szervezésében. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Thomason, G.F. (1980):* Job Evaluation Objectives and Methods. Institute of Personnel Management, London
- Thomason, G.F. (1981):* A Textbook of Personnel Management. Institute of Personnel Management

- Torrington, D. (1989): Human Resource Management and the Personnel Function.* In: Storey, J.(Ed.): New perspectives on Human Resources Management. Routledge, London
- Tyson, S.(1985): "Is this the very model...."* In: Anderson, A.(1994): Effective Personnel Management a skill and activity-based approach. Blackwell Publisher
- Tyson, S.-Fell, A.(1986): Evaluating the Personnel Function.* Hutchin, London
- Tyson, S.-Witcher, M. (1994): Getting in gear: post-recession HR management.* Personnel Management, August, pp. 20-23.
- Varga K.(1982): Vezetői kultúránk koordinátái.* Ergonómia 3.sz.
- Varga K.(1983/a): Társadalmunk adaptációs képessége és az emberi erőforrás fejlettsége, fejlesztetősége.* Társadalom-Kutatás, 4.sz.
- Varga K.(1983/b): Az emberi erőforrás sorsa az erőforrás-korlátos gazdaságban.* Szociológia, 3.sz.
- Varga K.(1986): Az emberi és a szervezeti erőforrás fejlesztése.* Akadémiai Kiadó, Budapest
- Viszt E.-Ványai J.-Berkó L. (1990): A vegyesvállalatok munkaügyi és személyzeti politikájának sajátosságai.* Munkaügyi Szemle, 3.sz.
- Walker, I.W.(1992): Human Resource Strategy.* Mc Graw-Hill, New York
- Walton, R.E. (1985): From control to commitment in the workplace.* Harvard Business Review, Vol. 63. No. 2, March-April
- Wilkinson, A.-Marchington, M.(1994): TQM: Instant pudding for the personnel function?* Human Resource Management Journal, Vol.5. No 1. pp. 33-49.
- Williams, A.-Poór J.-Arnold, B.-Bábosik M.(1992): A nyugati bérrendszerek alkalmazásának lehetőségei Magyarországon.* Munkaügyi Szemle, 11.sz.
- Williams, A.-Dobson, P.-Walters, M.(1993): Changing Culture.* New Organisational approaches. Institute of Personnel Management, London
- Wood, S.-Albanese, M.T.(1995): Can We Speak of a High Commitment Management on the Shop Floor?* Journal of Management Studies, March pp. 215-247.
- Zsirai S.(1989): Mitől beteg a személyzeti munka?* Munkaügyi Szemle, 10.sz.



